

فن الشبكات

استخدام الشبكات الأوروبية في مجال التعليم

Holger Bienzle
Esther Gelabert
Wolfgang Jütte
Katerina Kolyva
Nick Meyer
Guy Tilkin

dieBerater®
Human Concern

تم إنشاء شراكة مشروع الصياغة الأوروبية بواسطة

die Berater®
Wipplingerstraße 32/24-26
النمسا / Wien 1010
هاتف: +43 1 532 45 45 0
فاكس: +43 1 532 45 45 1345
eu@dieberater.com
www.dieberater.com



التفاعلات الثقافية الأوروبية
أثينا. اليونان
www.eurointeractions.com



Landcommanderij Alden-Biesen
بلجيكا ,Bilzen
www.alden-biesen.be



NIACE
المملكة المتحدة ,Leicester
www.niace.org.uk







هذا المنشور بمثابة منتج لمشروع الصياغة الأوروبية
وهو عبارة عن مشروع
(CWA18 20S/100-100/3784-5002)
تم تصميمه بالاشتراك مع برنامج سقراط للمفوضية
الأوروبية.

فن الشبكات

استخدام الشبكات الأوروبية في مجال التعليم

Holger Bienzle
Esther Gelabert
Wolfgang Jütte
Katerina Kolyva
Nick Meyer
Guy Tilkin

فن الشبكات. استخدام الشبكات الأوروبية في مجال التعليم

المؤلفون:
Holger Bienzle, Esther Gelabert, Wolfgang Jütte, Katerina Kolyva, Nick Meyer, Guy Tilkin

التصميم المرئي والإنتاج:
www.wordup.at

الناشر:
“die Berater” Unternehmensberatungsgesellschaft mbH Wipplingerstraße 32 / 24 -26
A -1010 Wien www.dieberater.com

ISBN 978-3-9502335-0-6

شرح الرموز

توجد أربعة أنواع من المربعات الزرقاء تم تمييزها في النص:

الجدول – تمثيل رسومي للمسألة

الاقتباس – عبارة من ممثلي الشبكة الذين تم إجراء مقابلة معهم أو مقتطفات من الوثائق

الأداة – نموذج، أو أداة، أو أسلوب، إلخ.
مفيدة في تخطيط الشبكات أو إدارتها

التمرين – الإجراء أو المهام أو التقنية التي يوصي بها ممثلو الشبكة

المحتوى

مقدمة

يكاد لا يكون هناك أي مجال للإجراءات التعليمية لا يفترض أن تكون فكرة الشبكات بمثابة مبدأ إرشادي وكفاءة أساسية للممارسين على جميع مستويات التدرج الهرمي. حيث تكون للشبكات والاتصال بالشبكات بصفة عامة احتمالية لحل المشكلات المركبة في مجال التعليم.

في المنشور "فن الشبكات"، يتم تناول نوع معين من الشبكات التعليمية: وهو الشبكات الأوروبية الموجودة في إطار البرامج التي يمولها الاتحاد الأوروبي للتعليم والتدريب. وهذه الشبكات تستخدم بواسطة المحترفين في مجال التعليم - المعلمين والمدربين ومطوري البرامج والمديرين والباحثين والمقيمين - ممن يشتركون بالفعل في الشبكات أو يرغبون في ذلك مستقبلاً. وعلى الرغم من أن المنشور يستهدف بشكل أساسي تعليم الكبار والتعليم في المدارس وآليات التمويل المطابقة في برنامج التعليم مدى الحياة الذي تتبناه المفوضية الأوروبية – Comenius و Grundtvig - فإننا نعتبر الكثير من محتواها متعلقًا أيضًا بمعايير أخرى للبرنامج – الشبكات الموجودة في التدريب المهني والتعليم العالي والبرامج الفرعية للغاتوتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - وكذلك بشكل جزئي في أنشطة المجالات الأخرى مثل التنمية الثقافية أو الإقليمية.

جاء فن الشبكات نتيجة الصياغة الأوروبية، وهو عبارة عن مشروع يتم تمويله من خلال برنامج سقراط/الإجراءات المرافقة.
لقد تم وضع تصور لهذا المشروع استنادًا لحقيقة الدور البارز الذي تمثله تلك الشبكات في سياسات التعليم الأوروبي مدى الحياة.

وعلى النقيض من أهميتها المتزايدة، فإن معظم الممثلين في هذا المجال يتفقون على أن إنجازات الكثير من الشبكات التي يتم تمويلها يكون أقل من التوقعات المرتفعة المأمولة. يبدو أن أحد الأسباب وراء هذا أن الكثير من منسقي وشركاء الشبكات ليست لديهم صورة واضحة عن مفهوم الشبكة باعتبارها بنية خاصة بالشبكات وكذلك الأنشطة المتعلقة بها وعمليات الإدارة اللازمة لنجاح الشبكة.

تمت كتابة "فن الشبكات" في مرحلة زمنية حاسمة في عصر الشبكات الذي تشهده برامج التمويل الأوروبية بمجال التعليم: المرحلة الانتقالية من فترة البرنامج 2000-2006 إلى البرنامج التعليمي مدى الحياة بداية من عام 2007. يحاول المؤلفون الاعتماد على الخبرات التي يتم اكتسابها من خلال الشبكات والاستفادة من الإنجازات ونقاط القصور قبل التقدم إلى جيل آخر من البرامج. ولهذا الحد، يتم الاتصال بالمنسقين والشركاء بالشبكات التي يتم تمويلها حاليًا، وكذلك مسئولي المفوضية الأوروبية ومديري البرامج في الهيئات القومية والخبراء الخارجيين بغرض التعلم من خبرتهم وإجراء ممارسات جيدة من جانب ممثلي الشبكات في المستقبل. يعتمد "فن الشبكات" إلى حد كبير على ما ينقله لنا ممثلي الشبكات هؤلاء، والإجراءات التي يمكننا القيام بها لتوصيل تلك المعلومات من خلال هذا المنشور.

يمكن دراسة النتائج الكاملة لاستبيان الشبكات الذي تم إجراؤه من خلال مشروع "الصياغة الأوروبية" في تقرير أبحاث منفصل يتكامل مع هذا المنشور. وعلاوة على ذلك، بناءً على طلب من المفوضية الأوروبية تم تقديم وثيقة أخرى تشتمل على توصيات بشأن تنفيذ الشبكات في فترة البرنامج الجديدة. يمكن تنزيل كلا الوثيقتين

فضلاً عن إصدارات اللغات الأخرى من هذا المنشور من موقع المشروع على الويب www.euroweaving.com.

تعتبر عملية جمع المعلومات ذات الصلة وكتابة هذا المنشور أكثر تعقيدًا وإلحاحًا مما هو متوقع.

إننا لا نواجه فقط وجهات نظروتفسيرات مختلفة بل وأحيانًا معارضة بشأن استخدام الشبكات الأوروبية في مجال التعليم بوثائق البرنامج المختلفة؛ بل إننا نواجه أيضًا الوثائق العلمية والإدارية التي ندرسها والمقابلات التي نعقدها مع العديد من ممثلي الشبكات المختلفين. تتوفر مجموعة مماثلة من الطرق والخلفيات في فريق المشروع لدينا، والتينستفيد منها كمطوري شبكات ومديري برامج ومقيمين خارجيين وباحثين.

كان كل من Katerina Kolyva وEsther Gelabert (التفاعلات الثقافية الأوروبية) يعملان لسنوات كخبيرين مستقلين في المفوضية الأوروبية في العديد من البرامج في مجالات التعليم والثقافة والأبحاث. وقد اكتسبا خبرة كبيرة في مجال تقييم الشبكات الأوروبية.
كان Guy Tilkin (Landcommanderij Alden Biesen) يعمل منسقًا لعدد من المشروعات الأوروبية في مجال التعليم والتدريب، ولاسيما في مجال إدارة المشروعات واستخدام التقنيات الجديدة في المشروعات الدولية والتقييم الذاتي والمواطنة الأوروبية.
كما استفاد المشروع من خبرات Nick Meyer في مؤسسة NIACE، وهي مؤسسة كبرى في مجال الشبكات. فقد شارك في الأعمال التعليمية متعددة الجنسيات لعدة سنوات فضلاً عن العديد من الشبكات الوطنية في المملكة المتحدة.
اكتسب Holger Bienzle (die Berater) خبرة في الشبكات والمشروعات الأوروبية من عدة جوانب مختلفة: كمدير لمشروع Grundtvig الوطني في النمسا، وكخبير ومقيم خارجي بالمفوضية الأوروبية وكمدير للمشروعات الأوروبية في مجال الأبحاث والتعليم.
يعمل Wolfgang Jütte معلمًا للتعليم المستمر والأبحاث في جامعة الدانوب. فقد أصدر على نطاق واسع منشورات بشأن تحليل الهياكل التعاونية وتصميم الشبكات في مجال تعليم الكبار.

كانت لدينا مناظرة كبيرة عند عكس تلك الخلفيات المتنوعة بشأن خصائص الشبكات الأوروبية وتعريفها وما يمكن توقعه منها وكذلك التوصيات والأدوات المناسبة التي يتم تمريرها إلى ممثلي الشبكات. كانت هذه المناقشات ملحة وثرية للغاية، وقد أدت إلى تعديل العديد من الفصول، بل وإعادة كتابة بعضها. وفي النهاية، توصلنا إلى وجهة نظر مشتركة بشان الشبكات؛ وهي وجهة نظر متعددة الجوانب تحاول الأخذ في الاعتبار متطلبات برامج التمويل الأوروبية والسعة التنظيمية للشبكات واحتياجات الممارسين والمؤسسات في مجال التعليم والرؤى المتعلقة بالعمليات المتعلقة التي يوفرها علم الاجتماع. وفي سياق العمل، تم التأكيد على افتراضنا الأصلي بأن الشبكات الأوروبية تتطلب طريقة إدارة متخصصة للغاية تختلف عن إدارة المشروعات العادية متعددة الجنسيات. ينعكس هذا الأسلوب الخاص بالشبكات في جميع الفصول الواردة بهذا المنشور والتي تتناول الجوانب المختلفة لفهم الشبكات وتنفيذها:

الفصل الأول: نظرية الشبكة يقدم وجهة نظر أكاديمية عن الشبكات الاجتماعية بشكل عام. فهو يؤكد على حقيقة أن

الشبكات الأوروبية المستخدمة في مجال التعليم، مثلها مثل جميع الشبكات الاجتماعية الأخرى، تعتبر هياكل للتفاعل والتعاون بين الممثلين الأفراد. لتعزيز العلاقات بين احتياجات ممثلي الشبكات، وبالتالي التركيز الدائم على تنسيق الشبكات.

الفصل الثاني: "استخدام الشبكات الأوروبية في التعليم" يتناول تعارض وجهة النظر الشاملة لتحليل الشبكات الاجتماعية مع التفسير المحدود لمفهوم الشبكة بواسطة برامج تمويل الاتحاد الأوروبي. يتم تناول الخصائص الهيكلية والوظيفية للشبكات الأوروبية المستخدمة في التعليم، وأخيرًا يتم تقديم وجهة نظر المؤلفين بشأن مفهوم ومهمة الشبكات في برامج تمويل الاتحاد الأوروبي. وبالتالي فإن تعريف الشبكة هذا يعتبر نقطة مرجعية للفصول التالية.

الفصل الثالث: إعداد عناوين الشبكة المشكلات الرئيسية المتعلقة بمرحلة تخطيط وإعداد الشبكة. لا يُتصور أن يكون هذا دليلاً من "أ" إلى "ي" لتطبيقات الشبكة الناجحة، ولكنه يلقي الضوء على بعض المناطق الأساسية في عملية إنشاء الشبكة: تطوير إستراتيجية الشبكة الإجمالية وتنفيذها في السياق التعليمي، مع التركيز على الأنشطة الرئيسية للشبكات، وتحديد المنسقين والشركاء المناسبين للشبكات. من المقترح استخدام طريقة الإطار المنطقية كأداة مفيدة لتخطيط الشبكة.

الفصل الرابع: إدارة الشبكة يصف ثمانية تحديات خاصة بالإدارة مشتقة من خصائص الشبكة الهيكلية والوظيفية. حيث إنها تمثل طريقة لإدارة الشبكة مميزة عن طريقة الإدارة العادية للمشروعات متعددة الجنسيات. يتضمن هذا الفصل مدخلات نظرية وتوصيات وأمثلة لأفضل الممارسات لمديري الشبكات التي يتم تمويلها حاليًا.

الفصل الخامس: تقييم الشبكة يحاول تقديم إجابات لأسئلة التقييم القياسية - لماذا؟ وماذا؟ وكيف؟ وأين؟ ومَن؟ - من منظور خاص بالشبكات. يتم تقديم مؤشرات لتحقيق أهداف الشبكة، فضلاً عن عدد من الأجهزة العملية لتقييم الشبكات.

الفصل السادس: جعل الشبكة مستدامة يشتمل على نقطتين مركزيتين: أنشطة الترقية والنشر - المشار إليها حاليًا باسم التثمين في السياق الأوروبي - تساعد على جعل الشبكة مرئية بالنسبة للمجال. المشكلة الثانية هي تطوير إستراتيجية لاستمرارية الشبكة عند توصل الاتحاد الأوروبي إلى حل معين. يتم تناول الأسئلة الرئيسية المتعلقة بالاستدامة، كما يتم تقديم الأدوات العملية وقوائم المراجعة مرة أخرى.

يمكن قراءة المنشور بطرق مختلفة: إحداها قراءته من الصفحة الأولى وحتى الصفحة الأخيرة، ولاسيما بالنسبة للقراء الذين يرغبون في الحصول على نظرة عامة شاملة عن المسائل الحيوية المتعلقة بالشبكات. بينما يفضل قراء آخرون انتقاء فصول محددة ذات صلة وطيدة بمشاركتهم الحالية في الشبكات الأوروبية. نتمنى أن نقدم شيئًا مفيدًا لكلتا المجموعتين.

الفصل الأول
نظرية الشبكة

من أول وهلة، قد يبدو أنه من غير المعتاد أن يبدأ المنشور المستند إلى ممارسات بشأن تطوير الشبكات وتنفيذها في برامج التمويل الأوروبية بفصل عن النظرية. ولكن يمكن إثبات صحة هذه الطريقة بسبب توفير تحليلات الشبكات الاجتماعية لرؤى عالية القيمة باعتبار الشبكة كائنًا اجتماعيًا. وفوق كل هذا، فإن الشبكات الأوروبية المستخدمة في التعليم ليست كائنات صناعية بشكل أساسي، نشأت في المعمل من خلال برامج التمويل؛ ولكنها بنية تعاونية بدأت وتطورت بفضل جهود الأشخاص. وبالتالي فإن هذه الرسالة المحورية للعلوم الاجتماعية قد تعرض هذا المنشور بشكل جيد.

1. الشبكة – مفهوم متعدد الجوانب

1.1. معلومات عن المصطلح "شبكة" ووظائفه

عند التعامل مع المصطلحين "شبكة" و"اتصال بالشبكة"، تكمن الطبيعة المعقدة للغاية للمصطلحات في وجود مشكلة سرعان ما تظهر للقارئ العادي. تعتبر لغة الشبكات قابلة للمقارنة مع غابة تشتمل على العديد من الأشجار. فكلما كان الشخص قريبًا من غابة الشبكات هذه، كان أكثر مواجهة مع مجموعة كبيرة من المراجع والتعريفات والتأكيدات المختلفة. ينطبق مفهوم الشبكة على جميع تخصصات العلوم الاجتماعية. حيث يزرع كل منا الشجرة الخاصة به في غابة المصطلحات. ومن الناحية العملية، أصبح من الواضح أن المصطلح "شبكة" له تاريخه الخاص به ويتعلق بتخصصات مختلفة.
وعلى الرغم من أننا نشترك في إجراء ومنظور يستخدم الهياكل في هذا المنشور، فإننا لانزال نعتبر أنه من المهم أن يكون لدينا نظرة عامة نظرية من أجل توضيح المفاهيم وتجنب تبسيط المنظور. وفي الواقع، فإن كل شبكة تعتبر فريدة ويجب تطويرها وإدارتها بشكل مستقل.

تنشأ الهياكل الشبكية (أي من النوع الشبكي) كمواصفات نموذجية للمجتمعات الحديثة ويتزايد تنظيمها في شكل شبكات أفقية ومفتوحة. لقد تمت صياغة المصطلح "مجتمع الشبكة" (Castells 1996) لهذا الغرض. تمثل الشبكات الفروق المتزايدة وتقسيم العمالة على أجزاء معينة من المجتمع والحاجة الناتجة للتنسيق. يتم استبدال المنظمات البيروقراطية الكلاسيكية بأشكال مؤسسية جديدة تتطلب آليات إدارة وتنسيق مختلفة، وتتجاوز حدود التدرجات الهرمية والسوق.

وفي الوقت الحالي، يمر مفهوم الشبكة بتغيير متعلق بالمصطلح. تشير الظلال الرقيقة المتعددة المتعلقة بمعناها ودلالات المعنى المختلفة للمصطلح إلى الشكل المجازي لها الذي يساهم أيضًا في انتشارها. لقد نشأ المصطلح "شبكة" في مجال العلوم الفنية الطبيعية. كما أنها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالبنية الأساسية لحركات المرور باعتبارها شبكة، كما هو الحال في شبكة السكك الحديدية وشبكة الطرق التي تعتبر مثالاً لذلك. تعمل

تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة مثل الإنترنت؛ شبكة الشبكات، على تحسين صورة الشبكة بطريقة قوية وفعالة. يمكن مقارنة هذه الشبكات الفنية بالشبكات الاجتماعية. وعلى الرغم من هذا، فإننا نحصل على صورة لبنية أو نظام متشابك من الروابط الاجتماعية بين الممثلين أو الأشخاص أو المؤسسات. كما أن الخلط بين الشبكات المعلوماتية الفنية والاجتماعية أصبح حقيقة متزايدة. تجدر الإشارة إلى تدخل العنصر البشري في الشبكات لإجراء مزيد من عمليات التطوير لشبكة الويب العالمية. يشير مصطلح "البرامج الاجتماعية" إلى تلك التطبيقات مثل دعم الاتصالات والتفاعل والتعاون. وبالإضافة إلى ذلك، فهناك أمثلة مثل مدونات الويب، وهي عبارة عن نوع من الكتابات عبر الإنترنت، وملفات تعريف الارتباط، وهي عبارة عن مواقع ويب يكون المحتوى الموجود بداخلها قابلاً للتغيير والإضافة بواسطة كل زائر.

1.2 الشبكات الشخصية والاجتماعية بين المؤسسات

عادة ما تكون الشبكات الاجتماعية في مجال التعليم نوعًا من التفاعل في الشبكات بين المؤسسات، أي يُقصد منها أنها نوع من التعاون الخاص بين العديد من المؤسسات والمصممة لتغطية فترة زمنية للحفاظ على الأهداف المشتركة المنصوص عليها والقيمة المضافة للمشاركين كل على حدة (فولفارت، 2002، الصفحة 39).

وعلى الرغم من ذلك، فإن فهم مفهوم الشبكة يختلف اختلافًا كبيرًا، ولاسيما عندما تكون خالية من التدرجات وتتسم بإمكانية التواصل للربط الأفقي بين المؤسسات وبهذا تمثل الشبكة تجربة ذات سمات إيجابية. وبالتالي، فإن فكرة المؤسسات المتفرقة ستحل محلها شبكة من الممثلين المستقلين إلا أنهم مترابطين والذين تربطهم ببعض مبادئ الصالح العام. تبدو الشبكات وظيفية لأنها تحترم استقلالية المؤسسات؛ إلا أنها مازالت تشكل نظامًا. ومن خلال تلك المناظرة، فإن الشبكات بها العديد من الفوائد الإيجابية ولاسيما كنوع ثالث من الآلية التنظيمية. لا تدعم الحالة المالية أو التدرجية الشبكات، بل تدعمها الظروف السياقية مثل الثقة والتعرف والمصالح المشتركة أيضًا. [...] فهي تعتمد على روابط التواصل التي لا تفرق بسبب اعتبارات التمويل أو السلطة (Faulstich/ Vespermann/Zeuner 2001، الصفحة 14). تمثل الشبكات نوايا عامة وتوجهات إنسانية ومبدأ الاستقلالية والمشاركة التطوعية، فضلاً عن مبدأ التبادل.

تعتبر الشبكات الشخصية ردًا منظمًا على تعقيد احتياجات المحترفين التربويين. لا يعتبر إنشاء شبكات شخصية مفيدًا لحل مشكلات الأفراد فحسب، بل معوضًا للنقص المؤسسي. حيث تحل العلاقات الشخصية محل الموارد المؤسسية المفقودة أو غير المستقرة.

تمثل أيضًا الشبكات الشخصية المتعلقة بمجموعة مهنية محددة أهمية كبرى. ففي الحالة الأخيرة، يوفر الخبراء معرفة فنية لبعضهم البعض. فهم يعملون على تحسين طرق نقل المعرفة والاستشارات المفيدة في عملية صنع القرار وتحمل المسئوليات. هذه هي طريقة العمل على سبيل المثال داخل سياق المدرسة فيما بين شبكة المعلمين كشبكة لتبادل المعرفة والتدريب المتقدم

وبالتالي، يمكن أيضًا تصور الشبكات باعتبارها اللبنة الأساسية للمجتمع الاحترافي. إحدى المشكلات الموجودة في مجال التعليم هي أنه قد يكون هناك طرف ليس على دراية بالمجالات المجاورة. ومع ذلك، يجب التغلب على الإدراك المعزول من مؤسسة هذا الطرف، لصالح طريقة أكثر احترافية، والتي تركز على الحل الوظيفي للمشكلات. تعتبر البنية التي تعمل على تحسين وجهة نظر تتجاوز حدود مجال العمل المؤسسي أو الحدود الاحترافية بمثابة شكل منظم مرتبط للشبكة. فهو يخلق الفرص للتعاون المتعلق بمجال العملوالتعاون المنضبط وتقوية الروابط الاحترافية. وبالتالي، فإن الشبكات لها وظيفة اجتماعية.

1.3. تحليل الشبكة

يصف تحليل الشبكة الفحص العلمي المنظم للشبكات بمستوى مجرد بغرض الكشف عن مواصفاتها وظروفها وطريقة عملها وقدراتها وميزاتها.
أساس تحليل الشبكة هو فحص العلاقات. فهو يلقي الضوء على الروابط والتفاعلات بين عدد محدد من العناصر أو الممثلين. في نظريته عن التضمين، ألقى عالم الاجتماع الأمريكي مارك جرانوفيتر (1985) على كيفية عكس الإجراءات في الروابط الاجتماعية. لتعقب إجراءات التوجه الفعال، يجب مراعاة دمج الممثلين في البنية الاجتماعية. يشير هذا إلى حقيقة أن الدمج خلال الروابط الشخصية يشبه الدمج الهيكلي للمؤسسات. توفر الروابط الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة فرصًا أو تمثل عواقب أمام الإجراءات المشتركة للمثل. وينتج عن ذلك عواقب جوهرية للإجراءات التعاونية. لا يعتمد التعاون على حسن النية الفردية للممثلين المتفرقين وحدهم، بل يعتمد أيضًا على وضع الإجراءات داخل نظام العلاقات. لا يمكن ربط التعاون كعملية اجتماعية بالخصائص الشخصية أو بالسياق الهيكلي وحده. بل على العكس من ذلك، فإنه يحدد الإجراءات داخل نظام اجتماعي مترابط.
تحليل الشبكة أكثر من مجرد أداة مفتوحة. فعند توفر المساحة اللازمة، يمكن أن تكون هناك مبادئ لهذا الأسلوب بشكل جزئي فقط، مع افتراض وجود تعقيدات. للحصول على وصف لتحليل الشبكات الاجتماعية، يجب التفرقة بين ثلاث مجموعات من المواصفات (المواصفات العلائقية والوظيفية والهيكلية) (راجع Schenk 1995، الصفحة 97 ff.).
يوجد بيان لجودة الروابط والالتزامات في المواصفات العلائقية. ومن بين هذه المواصفات:

- التبادلية،
- تنوع محتوى الروابط (المتعددة أو المفردة)،
- التجانس أو عدم التجانس،
- الالتزامات القوية والضعيفة،
- الروابط الكامنة والحالية،
- الشدة (معدل تكرار الاتصال)،
- المدة (الاستقرار) والتكرار،
- فرص الوصول المرتبطة بالروابط،
- قنوات التواصل،
- روابط الأدوار المختلفة. يتم تناول

الأسئلة المتعلقة بمحتوى الروابط في عملية فحص المواصفات الوظيفية. على سبيل المثال، المواصفات التالية:

- تبادل الموارد،
- دور الاتصالات،

- مساعدة الوظيفة.
- طبيعة الدعم.
- التعليمات المتوفرة.
- المساعدة.
- القيمة والتوجه الطبيعي.

وفوق كل هذا، فإن تحليل الشبكات الهيكلية يرتكز على على تشكيل (تصميم) روابط الشبكة. في هذه العملية، يتم توجيه أسئلة عن معلمات البنية المركزية، مثل الحجم والكثافة والكتلة:

... دائمًا ما تستهدف الأسئلة بنية الشبكة: من يمكنه الوصول إلى من بشكل مباشر أو غير مباشر؟ كم تبلغ كثافة الشبكة؟ هل توجد مناطق بها ممثلين ذوي كثافة أو جماعات أو جسور أو مراكز طرفية أو معزولة؟ (...) هل تتداخل الهياكل الجزئية؟ وهل تتقاطع الدوائر الاجتماعية؟ دائمًا ما يكون العامل الحاسم هو وجود الروابط المباشرة أو غير المباشرة، والنوع والنمط الذي تشكله. (Ziegler، 1987، الصفحة 342)

في تحليل الشبكة، توجد جهود مبذولة لوضع تصور لبنية البيانات. واليوم، تؤدي عمليات التقدم في معالجة البيانات إلى توفير خيارات جديدة لتقديم هياكل اجتماعية معقدة. يساعد هذا في استكشاف العلاقات الهيكلية المساعدة في نجاح التوصل إلى هذه النتائج. وعلى الرغم من ذلك، فإن معظم هذه الأساليب معقدة جدًا وتتطلب قاعدة بيانات شاملة. إننا نعتمد بشكل كبير على دعم الخبراء والبرامج الخاصة. ومع ذلك، فقد تساعد أشكال التصورات الأخرى للروابط على إدراك الشبكات وبنيتها الخاصة. فهي تعمل على فتح طرق للمثلين في مجال تصور فرص التفاعل ويأتي هذا ضمن الجانب التواصلي لوضع التصورات.

يعمل تراكم البيانات الذي يساهم في التمثيل المرئي على إظهار الروابط التي لم تكن ظاهرة. يمكن رسم الشبكة وتحليلها - في أنماط الأهداف كما هو الحال في إعادة البناء الشخصي - مثل الخريطة.

تعتبر التجارب والتوقعات بمثابة الذاكرة الاجتماعية للنظام وبالتالي، مصادر المعلومات المهمة.

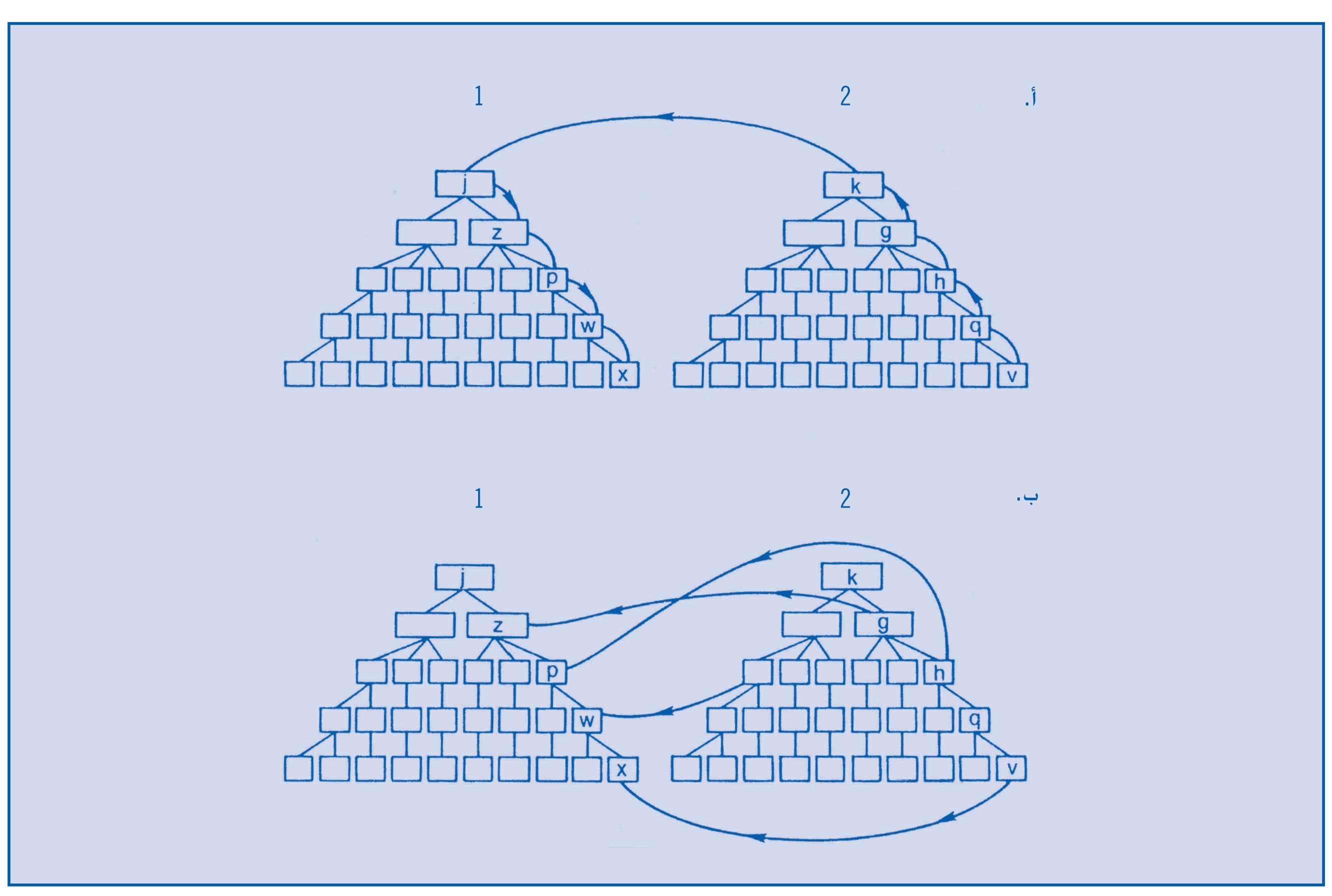
2. تحليل هياكل الشبكات

2.1 هياكل الشبكات الرسمية وغير الرسمية

يتم تمييز المنظور العلائقي بشكل خاص في تحليل الشبكات الاجتماعية. يمكن تعريف الشبكة الاجتماعية باعتبارها بنية للعلاقات الاجتماعية للوحدات والروابط بين هذه الوحدات. سيتم تناول هذه الهياكل العلائقية الآن.

بالإضافة إلى الهياكل المؤسسية والتعاونية، فهناك غالبًا حقيقة مخفية للروابط المرتبطة والتفاعلات بين الممثلين. يمكن النظر إليها كشبكات اجتماعية كامنة.

تشتمل الروابط على درجات مختلفة من المواصفات الرسمية. في هذه العملية، يمثل زوج المصطلحات رسمي/غير رسمي قطب الأشكال المختلفة لتشكيل الهياكل. في علاقات العمل، يمتلك الأشخاص روابطًا رسمية في بادئ الأمر. وهنا، تكون العلاقة الوظيفية في المقدمة، وتكون الأدوار في بادئ الأمر متميزة بمحددات قانونية ومكلفة بشكل منتظم. وعلى الجانب الآخر، في إطار عمل المؤسسات التطوعية،



المصدر: Chisholm 1999، الصفحة 34.

تتسم بروابط رسمية أقل. على عكس الهياكل الرسمية، فإن الروابط غير الرسمية تعتمد على الأشخاص. لقد اكتشف العالم السياسي دونالد كريسهولم (1989) عند فحص الهياكل غير الرسمية فيما بين الهياكل متعددة المؤسسات – التي يتم تنفيذها من خلال العديد من شركات المرور المختلفة في منطقة سان فرانسيسكو – مهما كانت فعالية القنوات غير الرسمية كوسيلة للتنسيق. بينما تكون القنوات الرسمية غالبًا ذات تدرج هرمي وغير مباشرة وبالتالي تكون بطيئة (راجع الشكل التوضيحي 12، أ)، فإن المسارات غير الرسمية بين المؤسسات تكون مباشرة وبالتالي تكون قصيرة (راجع الشكل التوضيحي 12، ب).

غالبًا ما تكون التفرقة بين الإجراءات الرسمية وغير الرسمية، والتي تعتبر مهمة من الناحية التحليلية، أقل أهمية بالنسبة للأشخاص المحترفين. فهم يمارسون كلا النوعين لأنهما مرتبطين ببعضهماارتباطًا وثيقًا. غالبًا ما تحدث الإجراءات الرسمية وغير الرسمية بشكل متزامن. في بادئ الأمر، تكون الروابط الرسمية ثرية من خلال زيادة المعرفة الشخصية والاتصال غير الرسمي. عند النظر من الناحية المؤقتة، يمكن اعتبارهما نوعًا من

التواصل. حيث إن الخصائص المشتركة بين الروابط الرسمية وغير الرسمية في العمل الروتيني هو جوهر تعريف علاقات العمل.

2.2. الروابط القوية والضعيفة

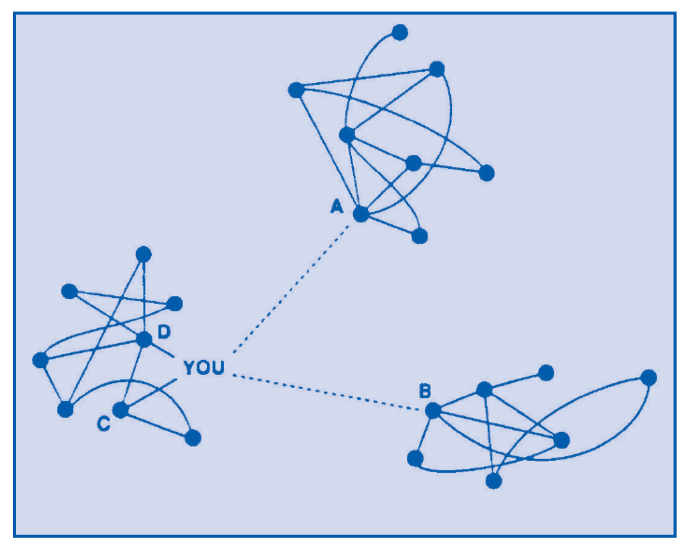
يوجد فرق بين العلاقات القوية والضعيفة في مجال أبحاث الشبكات. يستند هذا الفارق الأساسي بشكل أساسي إلى تحليل مارك جرانوفيتر (1973، 1974). فيمكن ترتيب الروابط وفقًا لبُعد معين حسب قوتها. في هذه العملية، تتطلب الروابط نفقات مؤقتة وكثافة عاطفية وصداقة حميمة ومساعدات متغيرة (روابط قوية) إذا كانت الروابط دائمة، ومرتبطة عاطفيًا وتستند إلى التبادلية مثل الروابط مع الأصدقاء، التي لها طابع دائم بشكل استثنائي. فغالبًا ما تفترض وجود وظيفة تدعيمية. تعتبر الروابط الضعيفة أقل كثافة وتبادلية مما هي عليه عند الاحتفاظ بها، مثل المعرفة والاستخدام في أغراض الحصول على معلومات ومساعدات الوظائف. في استبيان عن البحث عن الوظائف (عام 1974)، اكتشف جرانوفيتر أن هناك عدد هائل من الوظائف التي يمكن الحصول عليها من خلال الاتصالات غير الرسمية. فقد وجد أن غالبية الباحثين عن الوظائف والذين يغيرون وظيفتهم قد اكتسبوا معلومات تؤدي إلى وظيفتهم الجديدة من خلال روابط ضعيفة من خلال المعرفة وليس من خلال الروابط القوية مع الأصدقاء المقربين. وجدير بالذكر أن هذه النتائج تؤكد على فرضية قوة الروابط الضعيفة. وفوق كل هذا، فإن هذه الوظيفة هي التي تدعم الروابط الضعيفة (راجع Jansen 1999 الصفحة 100 f.). فهي تصل الجزر والدوائر الاجتماعية؛ تدفقات المعلومات الجديدة داخل تجمع واحد من خلالها.

غالبًا ما تكون الروابط القوية متكررة. وكلما كانت الروابط بين الأشخاص أقوى، على سبيل المثال إذا كانت بين شخصين، أصبح من المحتمل أن تكون لها متعة مشتركة. التحدث عن المصطلحات الخاصة بالشبكة، روابط متكررة. لا تنشأ أية فوائد للمعلومات من خلال الروابط المتكررة. وكنتيجة لذلك، فمن الملاحظ أن الروابط الضعيفة كما عرفها جرانوفيتر، هي التي تربط المجموعات الجزئية والتي تتدفق من خلالها المعلومات غير المتجانسة بشكل مكثف. تنشأ مزايا الروابط غير المتكررة عن الميزات التي يتم اكتسابها من خلال مشاركة المعلومات، وهي تساعد في عملية التغلب على التوجه الداخلي القوي بشكل مكثف. وعلى العكس من ذلك، فإن العلاقات المطلعة تنشأ من الروابط القوية وتركز على أنفسها. يمكن توسيع الأفق في الشبكات غير المتجانسة والمتنوعة. ومن خلال انتشار المعلومات بشكل انتقائي، ستكون قادرة تمامًا على تحسين القدرة الإبداعية.

يوضح الجدول التالي الاتصالات الضعيفة بين المجموعات الجزئية المكتظة المختلفة. يتصل الممثلون ببعضهم وبالتالي يقومون بإنشاء جسور للتواصل.

تم تطوير نظرية الفتحات البنيوية تطويرًا ملحوظًا بواسطة بيرت (1992)، كما أنها تساهم في أهمية الروابط الضعيفة. يؤكد هذا المنهج على كيفية تطوير الممثلين للقوة من خلال الوضع الإستراتيجي داخل الشبكة. ينطبق هذا على الممثل المؤثر (أنت في الجدول السابق) الذي يقوم بإنشاء فتحات بنيوية للجسور في الشبكة الإجمالية. وفقًا لما ذكره بيرت،

وظيفة إنشاء الجسور للروابط الضعيفة



المصدر: بيرت 1992، الصفحة 27.
المصدر: جانسن 1999، الصفحة 179.

يعتبر الممثلون الذين لا تتوفر لديهم روابط متعددة غير متكررة أكثر استقلالية وأكثر نشاطًا. تشتق المزايا بشكل أساسي من وضعها داخل تدفق المعلومات:

يكتسب الممثلون الذين يشتركون في إنشاء جسور للفتحات البنيوية الكثير من المعلومات غير المتكررة من خلال الاتصالات غير المباشرة الأسرع من غيرها. وعلاوة على ذلك، يتم التواصل بشأن معلوماتهم داخل الشبكات وتصل إلى العديد من الممثلين الآخرين غير المرتبطين مباشرة بهم. وبالتالي يتم الكشف عن الفرص. يوجد الممثل في عمليات الأبحاث التي يجريها الكثير من الممثلين الآخرين، ويقترب منها عند الضرورة وبالتالي يصبح مدركًا للفرص الجديدة. (جانسن 1999، الصفحة 180)

يجب أخذ هذه التجارب في الاعتبار عند تقييم أنشطة الشبكات كما سيتم تناوله في الفصل السادس من هذا المنشور.

2.3. الروابط المتعددة أو شبكات الروابط متعددة الأبعاد

تعتبر الروابط بين الممثلين مركبة وتتكون من طبقات متعددة. حيث يمكنها توفير عدة موارد. يتم توضيح مدى تعقد الروابط في المصطلحات التحليلية للشبكة باعتبارها تعددية. وبالتالي فإن الروابط تستخدم لأغراض

- تبادل المعلومات،
- اكتساب موارد المواد،
- الحشد السياسي،
- قوة تدبير الأمور،
- التضامن،
- القياس،
- الدعم،
- المساعدات الشخصية في مواقف الأزمات الاحترافية.

عند تعقد الروبط الاجتماعية، يجب ترسيم شبكات الروابط متعددة الأبعاد بوضوح. وبهذه الطريقة، يمكن توضيح الفروق السياقية بين روابط المعلومات وروابط التبادل وروابط القوة وروابط الدعم وروابط الصداقة، إلخ.
يمكن توضيح الكثير من الأمثلة عند تنفيذ أنشطة الشبكات الأوروبية.

لقد ذكرنا بالفعل كيفية تكامل الروابط الرسمية مع الروابط غير الرسمية. كلما

كانت أشكال الرابط أكثر احتواءً في الاتصال، أصبحت أكثر تعددية. الروابط المتعددة داعمة وتطوعية وشخصية وتعتبر مستقرة وأحادية الصفيف. تعمل الشبكات على تحسين قابلية الروابط متعددة الصفيف.

3. وضع التحكم والشكل المؤسسي للشبكات

3.1 التعاون والتنسيق والشبكة: التمثيل النموذجي

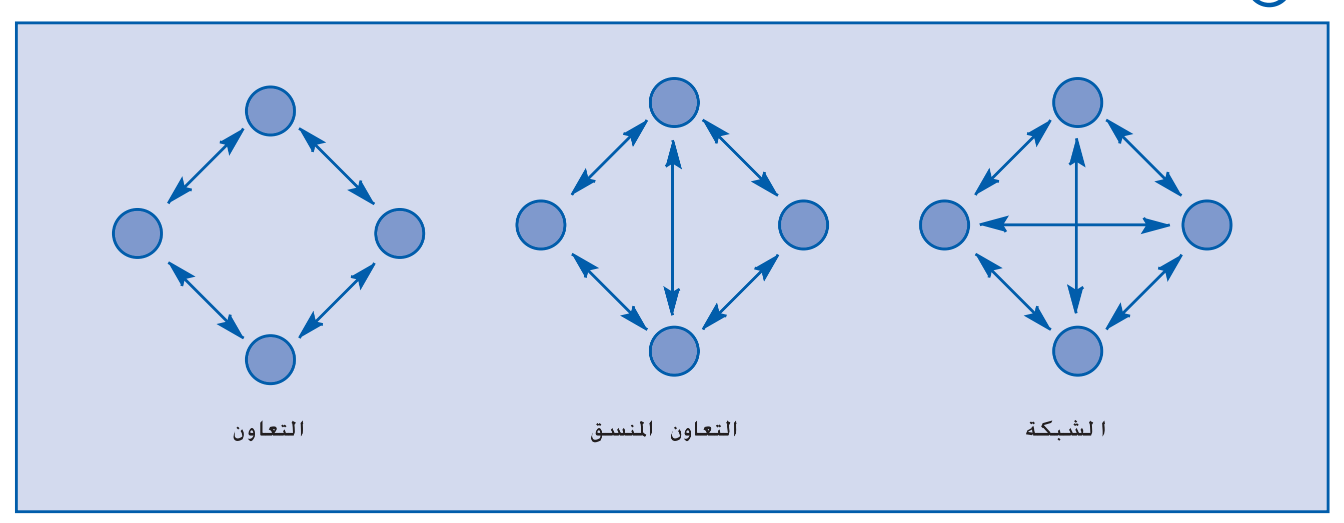
قبل أن نطرح سؤالاً "كيف يمكن إدارة الشبكات؟"، من الضروري أن نتعامل مع آليات القيادة المختلفة أو أوضاع التحكم في الشبكات من منظور نظري.

في الوقت الذي يمثل فيه التعاون روابط العمل بين الممثلين الأفراد، فإن التنسيق يمثل التوليف الدقيق أو المحاذاة المستهدفة للممثلين. العنصر الخاص في الشبكات من هذا المنظور هو حقيقة أن هناك عدد من الممثلين (المستقلين) مرتبطين ببعضهم من خلال روابط معينة وشكل من أشكال النظامفي تكاملها . كنتيجة لذلك، فإنها تشكل بنية أفقية تدرجية بدون مراكز.

بينما يشير التعاون إلى روابط العمل للمؤسسات الفردية، فإن الشبكة تشير إلى عدد هائل من شركاء التعاون.

وعلى الرغم من ذلك، لا يتم دومًا تطبيق المصطلحين "تعاون" و"شبكة" مع التمييز الكافي، بل يتم عرضها أحيانًا كمصطلحات قابلة للتبادل، بل يمكن استخدام المصطلحين بشكل مرادف. من الناحية العملية، فإن مفهوم الشبكات يعتبر أكثر تعقيدًا وواضحًا إلى حد كبير. لا تستبعد أشكال التعاون الخاصة بالشبكة بالضرورة أو تستبدل التحكم المتدرج. يتزايد تنظيم الشبكات وفقًا للأنماط المهجنة. ويعني هذا أن أنماط التحكم المختلفة مثل التدرج الهرمي وظهور التدرج غير المستوي جانب بجانب ويمكن قفلها عن طريق التعشيق.


التعاون والتنسيق داخل الشبكة



المصدر: ديتز 1999، الصفحة 211f.

3.2 الأشـكـال المؤسسية المختلفة للشبكات

معيار واحد مركزي يصف الشبكة من حيث طبيعة علاقاتها، والذي يعتمد بدوره على الموارد المتبادلة على أساس الأولوية. يمكن أيضًا التفرقة بين
- شبكة التبادل
- شبكة الدعم
- شبكة تمثيل الفوائد / تأييدها
- شبكة تستخدم النتائج
- شبكة تستخدم العمليات

تفترض الشبكات وجود أشكال مؤسسية مختلفة تعتبر وظيفية وفقًا لسياقها. وكنتيجة لذلك، تظهر أشكال الشبكات المختلفة، التي تتراوح بين فقد الروابط وحتى الروابط من نوع النادي. كما هو واضح في الشكل التوضيحي التالي، يمكن وصف الشبكات من خلال خصائصها المميزة والتحليل على أساس أبعادها المركزية. على سبيل المثال، فإن عوامل معينة مثل معدل تكرار الاجتماعات ودرجة إضفاء الطابع الرسمي وهياكل القرارات (جلسات العمل المشتركة والتوسط، إلخ) وأعداد واختلاف الأعضاء المشتركين والانفتاحية أو الحصرية للوصول والنطاق الجغرافي (على سبيل المثال، العمل على المستوى المجتمعي أو الدولي) يمكن عرضها بشكل مختلف وفقًا للشبكة والسياق؛ حيث يمثل كل هذا عناصر التصنيف.

معايير البنية المؤسسية للشبكات

أبعاد المؤسسة	مستويات
تخصص الموضوعات	منخفض-مرتفع
التوسط	ثابت-متغير
التطوعية	منخفض-مرتفع
التدرج الهرمي	متدرج-تعاوني
المدة	دائم-موسمي
الفواصل بين الاجتماعات	متقطعة – متواصلة
الحجم (عدد الاجتماعات)	كبير-صغير
قسم العاملة	منخفض-قوي
الحصرية	وصول منخفض المستوى – وصول مقيد
إضفاء الطابع الرسمي	مرتفع-منخفض
الاختلاف	متجانس-غير متجانس
النطاق (متباعد)	محلي-دولي

3.3 إدارة الشبكة – تشكيل الأزمات

يمكن تعريف الوظائف الأربع للتحكم في الشبكة على النحو التالي (سيدو 1999، الصفحة 295 f):

- التحديد:

تتعلق مسألة التحديد بالشركاء في الشبكة والمشاركين في حدث معين: السؤال المحوري هو "من يمكنه المشاركة؟" والذي يجب الإجابة عليه في الوقت المناسب.

- التخصيص:

تعيين الواجبات والموارد، توزيع المسئوليات على الشركاء الأساسيين.

- التنظيم:

يوفر التعاون داخل الشبكة إمكانية تطوير ودعم القواعد بين المؤسسات.

- التقييم

يتناول الشبكة الكاملة أو قواعد محددة من التعاون.

تعتمد الشبكات على حلقات الملاحظات.

وضع سيدو (1999) تعريفًا لعوامل الضغط الثمانية، التي تتطلب التنظيم في عمليات الاتصال بالشبكات التي قد تمثل أيضًا عقبة أمام التعاون داخل الشبكات

التنوع – كيان واحد:

كيف يمكن التأثير على التوازن بين تنوع الممثلين المشتركين وتكاملهم داخل كيان واحد

المرونة – التخصص:

ما مدى مرونة الشبكة ومدى تخصصها المصمم بالنسبة لأهدافها وهويتها المحددة؟

الاستقلالية – الاعتمادية:

ما مدى استقلالية الشبكة وممَ تتكون؟ وما مدى اعتمادية الشبكة وماذا تضم؟

الثقة – التحكم:

ما مدى ثقة الشبكة وما تعريف الثقة؟ ما الذي يمكن تنظيمه من خلال آليات التحكم وكيف يمكن ذلك؟

التعاون – التنافس:

ما الأدوار التي يمثلها التعاون والتنافس؟ كيف يمكن تطبيق الروابط بين التعاون والتنافس؟

الاستقرار – الهشاشة:

ما الأدوار التي يمثلها الاستقرار والهشاشة؟ وكيف يمكن بيانها وما الآليات التنظيمية الموجودة؟

الرسمية – عدم الرسمية:

كيف يمكن إدارة الروابط بين الرسمية وعدم الرسمية؟ وما العلاقة التي تربط بينهما؟

الاقتصاد – الحكم:

ما الروابط الموجودة بين القوانين الوظيفية والقوانين الحاكمة – وبأي شكل يمكن إنشاء الأنماط الحاكمة؟

مثل الكميات المحددة للشبكات، لا يمكن تحليل معدلات الضغط هذه إلا أنها محددة بشكل هيكلي (أزمة التركيب الهيكلي)؛ ومع ذلك فيمكن إدارتها وموازنتها بشكل إنتاجي.

يمثل إدراك النتائج المستهدفة واجبًا رئيسيًا لإدارة الشبكة فيترابط هذه الأزمة. وبالتالي، تم وضع إرشادات العمل التالية لإدارة الشبكة:

- الحصول على توازن بين التنافس والمسئوليات.
- تحسين التجارب والموارد المشتركة.
- إنشاء نظام مرتب من اللا نظام.
- إدارة الصراعات.
- الاحتفاظ بشفافية التوقعات المتبادلة.
- اكتساب روابط خارج الشبكة. (بايتش/موللر 2001)

يمثل إدراك النتائج المناسبة واجبًا أساسيًا للتوسط داخل الشبكة في ترابط هذه الأزمة. وكنتيجة لهذا، تم وضع إرشادات العمل (بايتش/موللر 2001، الصفحة ٧):

- الحصول على توازن بين التنافس والمسئوليات
- تحسين التجارب والموارد المشتركة
- إنشاء نظام مرتب من اللا نظام
- إدارة الصراعات.
- الاحتفاظ بشفافية التوقعات المتبادلة
- اكتساب روابط خارج الشبكة

إننا نعتبر معدلات الضغط الثمانية الواردة

أعلاه معدلات محورية. فهي مناسبة أيضًا للاستخدام كمعايير لتقييم الشبكات (cf. الفصل الخامس من هذا المنشور).

3.4. الثقة كعامل مهم

تمامًا كما هو الحال في ظاهرة جمال القيم وتقديرها، فإن الثقة تتميز بوجود عوامل حساسة تعتبر مهمة في عملية تطوير الروابط الدائمة والتبادلية. دائمًا ما يكون الإجراء التعاوني محفوفًا بالمخاطر بسبب أن إجراءات الطرف الذي يقدم الثقة عادة ما تكون مفتوحة وغير محمية. عندما يكون الإجراء مستندًا إلى الثقة، فإنه سيعتمد على سبيل المثال على حقيقة أن الطرف الآخر سيحافظ على الالتزام بالاتفاقيات. وبالتالي فإن الثقة تساعد على استبدال عنصر التحكم. حيث إن هناك أشكال معينة من التعاون، ولاسيما المرتبطة بالأزمة الاجتماعية، تتطلب وجود ثقة بشكل أساسي. وفقًا لما ذكره نيكلاس لوهمان (1973)، فيمكن فهم الثقة بشكل عام بأنها تعني الحد من التعقيد. علاوة على ذلك، فإن الثقة تعتبر مهمة لتحقيق الأهداف: الثقة هي توقع الرضا في المستقبل، والذي يصبح الدافع وراء سلوك الفرد المحدد. (لوهمان 1973)

وعلى الرغم من ذلك، فإن الثقة ليست فقط مطلبًا أساسيًا للروابط التعاونية؛ بل يمكن أيضًا إنشاؤها وتشكيلها، على سبيل المثال من خلال العمليات النزيهة (إجراءات بناء الثقة). يمكن أيضًا وصف هذه الثقة باعتبارها ثقة مستندة إلى قواعد. ويمكن التفرقة بين هذه الثقة والثقة المستندة إلى أحداث سابقة – وهي الثقة التي تستند إلى تجارب وخبرات سابقة – والثقة المستندة إلى فئة معينة – وهي الثقة المستندة إلى مجموعة اجتماعية أو ثقافية أو تنظيمية مشتركة (المركز التعليمي للكبار).

4. نطاق أوسع للمزايا الناجمة عن المشاركة في الشبكات

4.1. العمل المستند إلى الشبكات باعتباره موقفًا أساسيًا احترافيًا

على الرغم من أن تركيز هذاالمنشور هو دراسة الشبكات فيبرامج التمويل الأوروبية والتي من المتوقع أن تضع أهدافًا محددة لذلك وتتبع خطة عمل قوية، فمن الضروري أيضًا التنبيه على المزايا الأشمل للشبكات. فيجب مراعاة هذه المزايا الأشمل عند تطوير الشبكات وأثناء العمليات المستمرة لانعكاس الذات لأنها تمثل قيمة كبيرة لممثلي الشبكات كما أنها تعتبر شرطًا لإنشاء مواقف مؤكدة المكسب.

من المنظور الاحترافي النظري، يمكن فهم الشبكات كعملية لإنشاء الروابط بواسطة الأشخاص والمجموعات وكموقف أساسي للإجراءات الاحترافية:

يعتمد العمل داخل الشبكات على أساسي كيفي، وهذا لا يعني التعاون الدقيق "المتعلق بالمنتج" فحسب؛ بل يعني إنشاء عملية تواصلية لفهم التأثير طويل الأمد بين أعضاء هيئة التدريس. (جانك 1994، الصفحة 61)

وفي الوقت نفسه، فإن هذا يشير إلى المعنى الشامل للمصطلح "شبكات". إنشاء شكل معين من المؤسسات، وتحديدًا الشبكة، فضلاً عن التوجه الكيفي في عملية إنشاء الهياكل التعاونية والروابط، يمكن وصف كل هذا باعتباره اتصالاً بالشبكات.

4.2 العلاقات كرأس مال اجتماعي

نظرية رأس المال الاجتماعي التي وضعها بعض علماء الاجتماع مثل بيير ورديي أو جيمس إس كولمان أو روبرت دي بوتنام. رأس المال الاجتماعي عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد. وبصفة عامة، فهو يعلمنا بالروابط الخاصة التي قد تثمر عن مزايا للممثلين.

لقد بذل بيير بورديي جهودًا كبيرة لاستكشاف هذا النوع الخاص من رأس المال، عند مقارنته مع رأس المال الاقتصادي أو الثقافي. يشكل رأس المال الاجتماعي الروابط التي يمكن الرجوع إليها. فهو غير مادي ورمزي في بادئ الأمر. ولأن أشكال رأس المال قابلة للتحويل بشكل أساسي، فيمكن تحويل رأس المال الاجتماعي إلى رأس مال اقتصادي. ووضع بورديي تعريفًا لرأس المال الاجتماعي كشبكة من الروابط تسود فوق الجميع كناتج نهائي لقرارات الاستثمار على المدى الطويل. في هذه العملية، يتم تحويل الروابط المؤقتة إلى روابط دائمة وبدرجة معينة من الالتزام. إن الهدف من إنشاء رأس المال الاجتماعي كاستثمارات في الروابط هو التأثير المتوسط وعلى المدى الطويل:

(...) تمثل شبكة الرواط ناتجًا لإستراتيجيات الاستثمار الفردي أو الجماعي التي يتم إنشاؤها بشكل إدراكي أو غير إدراكي لتكوين ودعم هذه الروابط الاجتماعية (عاجلاً أو آجلاً) كوعد بالمزايا المباشرة. (بورديي 1983، الصفحة 192)

قام جيمس إس كولمان بوضع المصطلح "رأس المال الاجتماعي" في هذا النموذج النظري والعملي. وفقًا لما ذكره، فإن رأس المال الاجتماعي ليس شخصًا بل عبارة عن رابط أو هيكل سليم. فهو مرتبط بهياكل الروابط؛ حيث إنه يتكون منها وينقسم من خلال التغييرات التي تطرأ عليها. وفي الوقت نفسه، يؤكد كولمان على أن رأس المال الاجتماعي المتأصل في هياكل الروابط يعتبر إنتاجيًا لأهداف معينة فقط ومتعلقًا بالسياق. على سبيل المثال فقد ثبت أنه بدون تأثير كبير على سياق آخر، بينما تشكل الروابط رأس مال في سياق معين.

وعلاوة على ذلك، فهناك نظرية تربط بين فرص الإجراءات من خلال رأس المال الاجتماعي، بشكل أقل بالنسبة للأفراد من الأصول الاجتماعية للشركة. وبشكل خاص، أكد روبرت دي بوتنام على الجوانب الإنتاجية لرأس المال الاجتماعي لتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية في الراسة التي أجراها عن هياكل الإدارة في إيطاليا والتي تدعم هذه النظرية. كما أن مظهر تقوية الأصول الاجتماعية هذا وثيق الصلة أيضًا بسياق التعليم السياسي أو المواطنة النشطة.

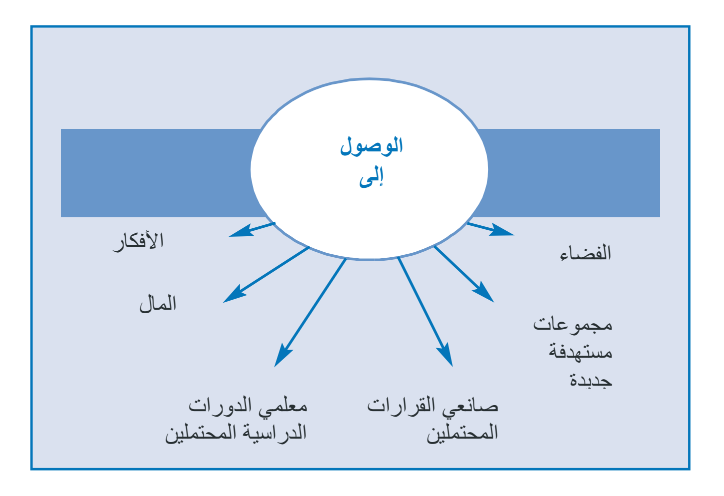
ماذا يعين مفهوم رأس المال الاجتماعي حاليًا بالنسبة لممثلي الشبكات؟ لا تعتمد فرص الإجراءات الخاصة بهم على الأجهزة المادية (رأس المال الاقتصادي) أو عدد أعضاء هيئة التدريس (رأس المال البشري) فقط، بل تعتمد أيضًا على موارد الروابط (رأس المال الاجتماعي) التي يشكلونها (قارن ايضًا بما ذكره جانسن 1999، الصفحة 99). تؤثر طريقة دمج العلاقات في النظام الاجتماعي بقوة على مستوى أدائهم.

إحدى الوظائف المهمة للروابط متعلقة

أيضًا بالإجراءات الاحترافية التي تكمن في فتح روابط جديدة.

تعمل الروابط على تسهيل الوصول إلى المعرفة، التي يجب إنشاؤها بشكل متكرر باعتبارها جديدة.


الروابط باعتبارها قنوات للوصول



يضمن الاستخدام المرن لشبكات جهات الاتصال اكتساب المعلومات ذات الصلة المطلوبة للتحديث المستمر. فهي تمثل شبكات الموارد في عمليات التخطيط. إنها تتضمن الاستخدام الفعال للموارد، مما يسهل من عملية توفير المعلمين، كنتيجة لجهات الاتصال والخبرات ذات الصلة (تأثير الصفحات الصفراء) فضلاً عن خيار تحليل المنافسين. حتى الإبداع يعتمد على الروابط. للقيام بمشروعات جديدة، يلزم توفر شبكات روابط يتم من خلالها إنشاء قنوات لجهات الاتصال المطلوبة، ولاسيما إذا كنا نبحث عن إلى التقدم عبر مجال جديد.

عند التعامل مع موضوع التعاون مع الآخرين، غالبًا ما يتم أيضًا توخي شبكة جهات الاتصال الخاصة بالشريك. يساهم الطرف الآخر في شبكة الروابط المحتملة (أي جهات الاتصال) من خلال شراكة العمل. تعمل هذه الهياكل الناشئة حديثًا على إتاحة إمكانية الوصول إلى مجموعات محددة من العناوين. قد تتولى جهات الاتصال دور و وظيفة من يقوم بفتح الباب. فجهات الاتصال تفتح مزيدًا من جهات الاتصال الأخرى.

على الرغم من أهمية مفهوم رأس المال الاجتماعي، فإن علاقة هذا المفهوم مقيدة من خلال السعة المحدودةذات الصلة للممثلين. يجب تطوير جهات الاتصال الاجتماعية والاحتفاظ بها. يتطلب هذا وجود موارد التي تتم ترجمتها غالبًا إلى وقت لأن الغرض من الروابط هو تحديدها خلال العملية. تتطلب الشبكات رأس المال الاجتماعي، بينما يؤدي التعامل مع الروابط المتصلة بها إلى زيادة في العمالة، وإلى الازدحام في بعض الحالات.

4.3. وظائف الشبكات التعليمية في التعليم مدى الحياة

تعتبر الشبكات بمثابة إجابة منظمة للتنوع والتعقد الذي تشهده احتياجات التعليم لدى العديد من مجموعات المساهمين المتنوعة في مجال التعليم مدى الحياة. فكلما كانت احتياجات وشروط التعليم أكثر تنوعًا وتخصصًا، أصبحت الحاجة إلى تكامل التجارب والأساليب المتنوعة أكثر إلحاحًا. يبدو أن تكوين شبكات شخصية وشبكات بين المؤسسات والمشاركة فيها استجابة للتغلب على تشتت أماكن التعليم مدى الحياة:

- تعتبر تحديات التعليم متعددة الأبعاد وغالبًا ما تكون مرتبطة ببعضها. يلزم توفر التعاون وتبادل المعرفة لمعالجة تلك التحديات بشكل كافٍ.
- مجالات الإجراءات العملية في التعليم مدى الحياة غالبًا ما ينقصها التنسيق.

وهذا العيب هو نقطة البداية للاتصال بالشبكات. حيث تهدف الشبكات إلى تحسين التواصل بين الممثلين وإتاحة عمليات التخطيط المشترك.

- تهدف الشبكات إلى إنشاء التآزر. ففي حالة تصرف الممثلين بشكل منفصل، سيكون من المتوقع عدم وجود آثار للتآزر. يمكن إنشاء التآزر بين الأنشطة المختلفة (المشروعات والمؤتمرات والندوات والأبحاث وتطوير المواد والاستمالة...)
  - المؤسسات (مؤسسة التنسيق ومؤسسات الشراكة والوسيط والجمعيات الأوروبية والشبكات القومية والجهات العامة...)
  - المحترفون (الممارسون ومديرو المؤسسات المذكورة أعلاه وأعضاء الشبكات)
- من المفترض أن تزيد الشبكات من مستوى فعالية وكفاءة العملية التعليمية، و تساهم تأكيد الجودة.

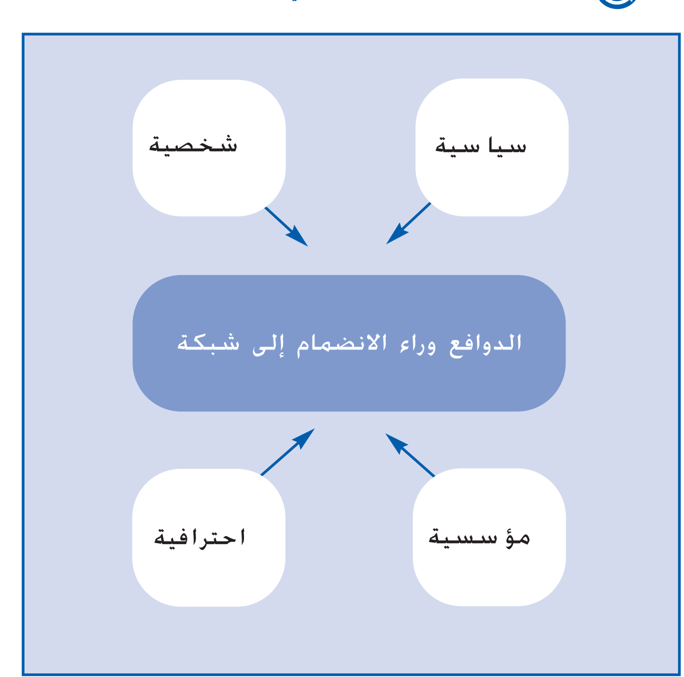
تعرض هذه القائمة غير الشاملة التوقعات بشأن استخدام الشبكات في مجال التعليم التي تكاد تكون عالية جداً إن لم تكن للغاية. وأحياناً تكون الشبكات قابلة للتوقع للتغلب على العيوب المتعلقة بالبنية وبالتالي ستصبح بمثابة أداة فحص للآمال التي لم يتم تحقيقها بعد بالمجتمع التعليمي. ولهذا السبب، فإن بعض الباحثين بدأو التحدث بشكل نقدي عن أسطورة الشبكات. ولكن حتى اذا كانت توقعات الشبكات مبالغاً فيها أحياناً، فقد لا تبدو احترافية بل تتجه للعمل في الشبكات.

4.4 لماذا تستخدم الشبكات المشتركة في مجال التعليم؟ بعض الدوافع والفوائد

لقد ناقشنا حتى الآن سببين للاتصال بالشبكات في مجال التعليم:
العمل في مجال الشبكات كموقف احترافي عادي للمعلمين وتنوع وتفرقة أماكن التعليم مدى الحياة التي تتطلب الهياكل المتكاملة. ومع ذلك؛ فيجب عدم التغافل عن العامل الثالث: مسألة المزايا الشخصية التي يتوقعها الممثلون المشتركون ويتلقونها من الشبكة.

تختلف دوافع المعلمين عند الانضمام إلى شبكة اختلافاً كبيراً، ولكنها من المحتمل أن تكون ضمن فئة واحدة أو أكثر من بين أربع فئات:

فئات الدوافع وراء المشاركة في الشبكة



شخصية

قد يمثلالكفاح من أجل الإثراء الشخصي عاملاً محفزًا. يرغب الأشخاص في التعرف على أصدقاء في بلاد أخرى، بغرض تعلم أمر جديد أو لمجرد كسر حدة روتين العمل الروتيني.

سياسية

قد تكون هناك رغبة قوية وراء البحث عن المجموعات المستهدفة المؤكدة (قد يكون ذلك عيبًا) في مجال التعليم أو من أجل تحسين فرع تعليمي معين بواسطة صانعي السياسات أو الجمهور على نطاق واسع. تمثل القيم دورًا مهمًا. احترافية قد يكون عنصر الجذب هو الرغبة في تحسين
التنافس الاحترافي في إنجاز المهام بشكل أفضل من خلال المشاركة في الشبكة.

مؤسسية

قد تـؤدي عضوية الشبكة إلى تقديم ملف التعريف للمؤسسة المعنية. يمكن أيضًا إرسال ممثلي الشبكات بواسطة مؤسستهم لتمثيلها على المستوى الأوروبي.

في بعض الحالات، سيكون الدافع وراء الانضمام إلى إحدى الشبكات هو مزيج من الحوافز الأربعة. وفي بعض الحالات يسود حافز تشجيعي على غيره بشكل واضح.

تحقق الشبكات في أية حالة أقصى حد من الفعالية في حالة مشاركة الأفراد ومؤسساتهم بشكل إجمالي وتلقيهم للمزايا المستحقة. وغالبًا ما تكون هذه المزايا التي يتوقعها الممثلون غير نقدية ويجب التعرف عليها صراحة. قد تتضمن ما يلي

- الاستلام المنتظم للمعلومات المحدثة
- لفرصة لاختبار المــواد التعليمية الإبداعية بدون مقابل
- منتدى للتمثيل الذاتي والعروض الترويجية
- جهات اتصال لإنشاء المشروعات
- استشارات بشأن تحديات محددة
- أفكار جديدة لتحسين نطاق العروض التعليمية
- الوصول إلى صانعي القرارات، إلخ.

كلما كانت المزايا المتوقعة أكثر صلة بممثلي الشبكة، كان الالتزام والمشاركة في الشبكة أكثر.

5. تشكيل ثقافة الشبكة

يصف تنسيق الشبكة عملية إنشاء البنية المؤسسية المطلوبة لتمكين جميع الممثلين المشاركين من التعاون بطريقة ترتكز إلى الأهداف بطريقة تسمح بتطوير وظائف الشبكة بنجاح. خلال هذه العملية، من المفترض أن تعمل الشبكة على أحد الجانبين مع ضرورة توفر نوع فائق من التحكم. وعلى الجانب الآخر، تكون الشبكات قابلة للتحكم من خلال درجة محدودة من الاستقلالية المؤسسية للممثلين على نطاق واسع. دائمًا ما يعتمد منسقو الشبكات على المشاركة النشطة والمستقلة للممثلين الأفراد.
داخل الشبكات (الاجتماعية)، توجد أشكال وقواعد معينة من التعرض تتعلق بالتفاعل مع بعضها البعض، فضلاً عن كيفية التعاون. تشكل كل هذه القواعد والقوانين المتعارف عليهافي مجملها ما يُعرف باسم ثقافة الشبكة. حيث تنطوي المشاركة الناجحة في الشبكة على المتطلبات الأساسية لقبول ورفض شكل ثقافة الشبكة المطابقة.

ولكن من الضروري أن نضع في الاعتبار:

- بناء الثقة.
- دعم رأس المال الاجتماعي.
- العامل الاجتماعي كرأس المال والعامل النقدي عامل النجاح للاتصال بالشبكات (جهات الاتصال غير الرسمية والروابط المباشرة وجهًا لوجه)

تنشأ فقط في سياق الوقت.

كلما زاد عدد شركاء الشبكة، زادت الحاجة إلى تنسيق الشبكة. كما تتزايد الحاجة إلى الاستشارات الصريحة والمعايير المشتركة المحددة والقدرة التنافسية. يجب أن يكون تدفق الاتصالاتمنشأً بطريقة مؤسسية قوية ومنسقًا بشكل رسمي بنحو أكبر.

قد يستطيع حاملو المعرفة، ذوو السلطة، المحترفون الملتزمون والأشخاص المستعدون للعمل المساهمة في الشبكة باختلاف قدرتهم التنافسية. تتطلب الشبكات وجود مختصين وحراس أمان ومسئولي اتصالات على اتصال دائم ببعضهم من خلال طريقة تنافسية. يجب أن يعرف جميع الشركاء في الشبكة قدراتهم التنافسية الأساسية ويشيروا غلى الخدمات والمساهمات التي يستطيعون وضعها في الشبكة. (بايتش/موللر 2001، الصفحة 15)

6. المراجع

Baitsch, Christof/Müller, Bernhard (2001): Moderation in regionalen Netzwerken. München und Mering.
Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Eds.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen, الصفحة 183-198
Burt, Ronald S. (1992): Structural Holes. The Social Structure of Competition. Cambridge
Castells, Manuel (1996): The Rise of the Network Society (=The information age. Economy, Society and Culture. Vol. 1). Malden
Chisholm, Donald (1989): Coordination Without Hierarchy. Informal Structures in Multiorganizational Systems. Berkely
Dietz, Bernhard. (1999): Vernetzung als Steuerungs-instrument kommunaler Gesundheitsund (Alten-) Pflegepolitik. In: B. Dietz (Ed.): Handbuch der kommunalen Sozialpolitik. Opladen, pp. 203-222
Faulstich, Peter/Vespermann, Per/Zeuner, Christine (2001): Bestandsaufnahme regionaler und überregionaler Kooperationsverbünde/Netzwerke im Bereich Lebensbegleitendes (Lernen in Deutschland. Hamburg: Universität
Granovetter, Mark S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, 6, الصفحة 1360-1380
Granovetter, Mark S. (1974): Getting a job. A study of contacts and careers. Cambridge, Mass. Granovetter, Mark S. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, 3, الصفحة 481-510
Jansen, Dorothea (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Opladen
Jungk, Sabine (1994): Kooperation und Vernetzung. Strukturwandel als Kompetenzanforderung. In: Hagedorn, F. /Jungk, S. /Lohmann, M. /Meyer, H. (Eds) (1994): Anders Arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Weinheim, الصفحة 61-76
Luhmann, Niklas (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart
Schenk, Michael (1995): Soziale Netzwerke und Massenmedien. Untersuchungen zum Einfluß der persönlichen Kommunikation. Tübingen
Sydow, Jörg (1999): Management von Netzwerkorganisationen. – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Ed.): Management von Netzwerkorganisationen. Opladen, الصفحة 279-305.
Wohlfart, Ursula (2002): Zur Geschichte interorganisatorischer Netzwerke. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, 1, الصفحة 39
Ziegler, Rolf (1987): Netzwerkanalyse: Metapher, Methode oder strukturales Forschungsprogramm für die Sozialwissenschaften? In: Zeitschrift für Klinische Psychologie, 4, الصفحات 339-352

الفصل الثاني

استخدام الشبكات الأوروبية في مجال التعليم

في الفصل السابق، تم تناول مفهوم الشبكة من وجهة نظر العلوم الاجتماعية التي تلقي الضوء على العلاقة بين ممثلي الشبكات. وجدير بالذكر أن وجهة النظر هذه تعتبر مهمة للغاية وتنطوي على معاني عملية وسيشار إليها بالتالي من خلال هذا المنشور.
ومع ذلك، فإن وجهة النظر الأشمل للعلوم الاجتماعية تحتاج إلى التنفيذ بواسطة المتطلبات المحددة بشدة لبرامج التمويل الأوروبية في مجال التعليم. على الرغم من أن الشبكات تختلف من خلال عدة خصائص جوهرية بالمشروعات التعاونية بين البلاد فهي تشترك في نفس آلية التمويل. ففي هذا الشأن، تعتبر الشبكات التعليمية المستخدمة في برامج التمويل الأوروبية شبكات هجينة: تطوير الشبكات الاجتماعية من خلال استخدام القواعد والمحاولات المحدودة بوقت والخاصة بالمشروعات مع الموارد المحدودة وخطة عمل محددة وأحيانًا القواعد الصارمة الخاصة بالتنفيذ.

1. الشروط المؤسسية استخدام الشبكات الأوروبية في مجال التعليم

حتى في مجال التعليم المحدود. فإن المصطلح "الشبكة الأوروبية" يعتبر غامضًا؛ فهو مستخدم لأنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية. فهي تختلف اختلافًا كبيرًا من حيث صفاتها الرسمية والاستقرار التنظيمي:

أنواع مختلفة من الشبكات التعليمية على المستوى الأوروبي

الجمعيات الأوروبية

جهات مؤسسة بشكل قانوني تضم أعضاء مؤسسات أو أفراد: على سبيل المثال

EUCEN، EAEA، EAIE.

استخدام الشبكات في برامج الاتحاد الأوروبي

الشراكات التي يتم تمويلها

بشكل مؤقت على أساس خطة العمل والتي تهدف إلى إنشاء هياكل شبكات مستقرة.

الرسمية والاستقرار

الشبكات الشخصية

شبكة غير رسمية تضم **جهات اتصال فردية** وزملاء آخرين ومؤسسات أخرى في أوروبا.

في نهاية هذا المقياس، يمكن أن تقف الشبكة لمجموعة جهات الاتصال الشخصية الخاصة بعلماء التعليم الأفراد. هذه الشبكات ليست رسمية على الإطلاق.

وفي الوقت نفسه، تستخدم الشبكة لعدد يبلغ 1.500 جمعية أوروبية تقريبًا تعمل كمجموعات معنية ومؤيدة للأعضاء المؤسسات أو الأفراد: مؤسسات تم إنشاؤها بشكل قانوني على المدى الطويل من خلال القوانين الرسمية والعضويات المنتظمة وموازنة سنوية ومكاتب رئيسية للموظفين.

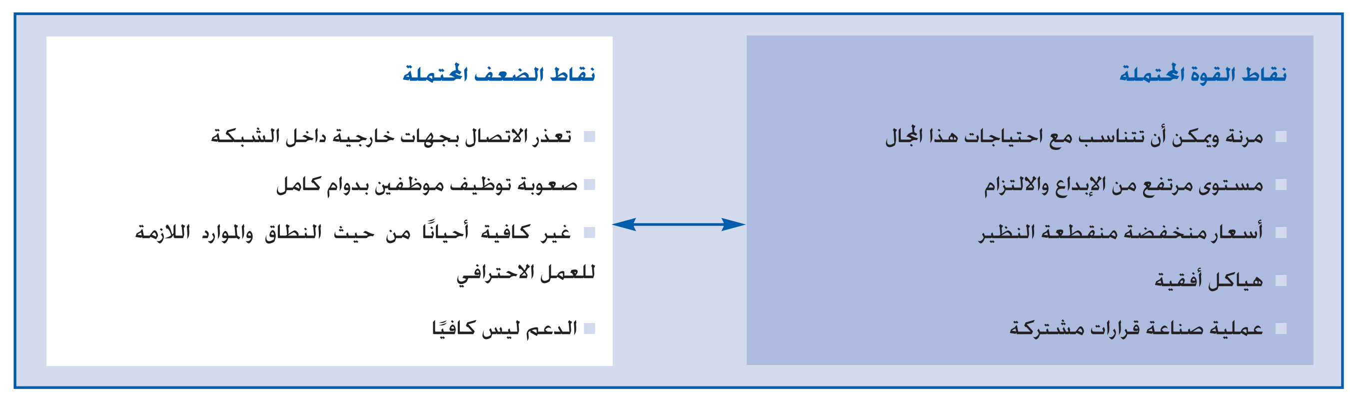
عندما نتحدث عن استخدام الشبكات الأوروبية في مجال التعليم في هذا المنشور، فإننا نعني على الرغم من ذلك نوعًا ثالثًا: الشبكات الموجودة داخل إطار برامج التمويل الأوروبية. يعمل نوع الشبكات هذا داخل آلية تمويل لأنواع المشروعات: يتم تمويل اتحادات المؤسسات التعليمية مؤقتًا على أساس برامج العمل. وخلال فترة التمويل، فإنها تحاول تطوير هياكل الشبكات التي لديها القدرة على التحمل بعد انتهاء فترة التمويل.

النوع الأخير من الشبكات الأوروبية المستخدمة في مجال التعليم يشتمل على أساس هيكلي ضعيف مقارنة بالجمعيات الأوروبية الدائمة:

- لا يشكل معظم هذه الشبكات كيانًا قانونيًا بل تعتبر مجرد اتحادات للشراكة المؤقتة يتم تشكيلها عند تطبيقها على برامج التمويل.
- يجب تطوير هيكل الشبكة وتنفيذ برامج العمل الطموحة في فترة تمويل وجيزة تتكون من عامين أو ثلاثة أعوام (بالإضافة إلى مرحلة التمويل الثانية المحتملة).
- في أوقات انخفاض الإنفاق العام في مجال التعليم، غالبًا ما تعتمد هذه الشبكات بشكل حصري على تمويل الاتحاد الأوروبي، وبصفة عامة فإن مستوى التمويل يكون منخفضًا مقارنة بحجم المهام التي يتم تعيينها.
- علاوة على ذلك، في حالة تعليم الكبار، يتم أحيانًا إنشاء الشبكات الأوروبية بواسطة المؤسسات الشريكة التي ينقصها التمويل الأساسي لأنشطتها الأصلية.

يتضمن هذا الأساس المؤسسي للشبكات في برامج التمويل الأوروبية بعض الشروط





تستند إلى عرض تقديمي غير منشور بواسطة بات دافيز (EUCEN).

المسبقة للعمل في هذا المجال.

في ضوء هذه الشروط المتباينة – الأساس الهيكلي الضعيف من جانب، والقدرات البشرية الهائلة من جانب آخر – يجب تقييم توقعات برامج التمويل الأوروبية والإنجازات الفعلية التي تحققها الشبكات.

2. مهمة الشبكات في ضوء برامج التمويل الأوروبية

تمثل الشبكات دورًا بارزًا في وسائل التمويل الأوروبية الأساسية بمجال التعليم، برنامج التعليم مدى الحياة الخاص بالمفوضية الأوروبية. يمكن التوقع بإجراءات الشبكات بالنسبة لجميع الاتحادات وكذلك في البرامج الفرعية:

إجراءات الشبكات في برنامج التعليم مدى الحياة (2007-2013)

برامج الاتحادات			
Comenius التعليم داخل المدارس	Erasmus التعليم العالي	Leonardo da Vinci التعليم المهني	Grundtvig تعليم الكبار
البرامج الفرعية			
اللغات			
تقنيات المعلومات والاتصالات ICT			

أحد أهم الأسباب الرئيسية لهذا التأكيد على الشبكات هو تشتت أنشطة التعاون الأوروبية: لذلك يمكن اعتبار الشبكات الأوروبية كمحاولة للتغلب على الاعتقاد السائد بوجود مشروعات منعزلة. يمثل نقص التفاعل بين هذا المشاريع التي يتم تمويلها والمجال التعليمي قيد النقاش إحدى نقاط الضعف الكبرى التي تم اكتشافها في برامج التعليم الخاصة بالاتحاد الأوروبي. لقد تم تطوير العديد من المفاهيم التعليمية ومنتجات التعليم فائقة الجودة وذات القدرة الإبداعية من خلال بعض المشروعات الطواقة، إلا أنها لم تكن مرئية بشكل كافٍ في هذا المجال. وبصفة عامة، فإن المواد التي تم تطويرها لم تكن معروفة بشكل كافٍ ومستخدمة بواسطة الممارسين، ولم يؤثر الإبداع الناتج تأثيرًا ملحوظًا على عملية صناعة السياسات على المستوى القومي أو على المستوى الأوروبي.

من المفترض أن تمثل الشبكات هنا دورًا إستراتيجيًا مهمًا. كانت توقعات برامج تمويل الاتحاد الأوروبي بشأن مهمة تكامل الشبكات كانت مرتفعة إلى حد كبير. أصبح هذا واضحًا في فترة تتكرر في الكثير من وثائق البرنامج: من المتوقع أن تمثل الشبكة الدور المحوري في المجال التعليمي على المستوى الأوروبي. ويتضمن هذا الدور المحوري وجود قائمة كبيرة من المهام التي يجب على الشبكة تنفيذها:



مهمة الشبكات الأوروبية في مجال تعليم الكبار والتعليم داخل المدارس وفق وثائق برنامج التعليم مدى الحياة



استنادًا إلى المعلومات التي نشرها فيشيز (دليل مقدمي الطلبات عبر الإنترنت) عن شبكات جرانتفيج وكومينياس على الموقع http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index_en.html . الإصدار يناير 2007.

في ضوء الأساس التنظيمي الضعيف للشبكات والموارد المالية والزمنية المحدودة التي تمنحها برامج التمويل الأوروبية للشبكات، يبدو أنه من الصعب أن تفي الشبكة بجميع وظائف الشبكة الست المحتملة إلى نفس الحد. إننا ننصح بتناول وثائق البرنامج بجدية، لأنها تمثل أساسًا لتلقي التمويل، إلا أنه يجب ترجمتها على أرض الواقع. فقد يكون القليل كثيرًا: حيث يجب أن تركز الشبكة على بعض الوظائف الأساسية بدلاً من محاولة تحقيق كل توقع بشكل حرفي يتم التعبير عنه في وثائق البرنامج.

3. النقاط المهمة وفقًا لدراسات تقييم البرنامج

تمت كتابة هذا المنشور في الفترة الانتقالية بين جيلين من برامج التمويل الأوروبية في مجال التعليم. وبالتالي كان من الممكن التفكير في الإنجازات والعيوب التي ظهرت في الشبكات التي تم تمويلها فيما سبق. تم تنفيذ عدة دراسات للتقييم الخارجي بشكل مستقل عن بعضها للوصول لأداء جرانتفيج وكومينياس وليوناردو دافنشي (1998-2006). إن الهدف من هذه الدراسات هو إلقاء الضوء على النقاط المهمة المماثلة.

النقاط المهمة وفقًا لتقارير تقييم البرنامج



يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من المناطق المتعلقة بالمشكلات عن نتائج التقييم الخارجي وتم التأكيد عليها في العديد من اللقاءات التي أجريناها مع مديري وخبراء برامج الاتحاد الأوروبي:

- يوجد نقص واضح في مدى وضوح مهمة الشبكة.
- يجب أن تكون الشبكات في أغلب الأحوال مركزة على أهداف رئيسية.
- الكثير من الممثلين ليسوا واضحين بشكل كافٍ بشأن الاختلاف بين الشبكة ومشروع التعاون الفرعي (TCP).

قد يكون الخلط الكبير بشأن المهمة الأساسية للشبكة ونقص التركيز بالكثير من الشبكات الأوروبية نتيجة محتملة لتعددية التوقعات الواردة أعلاه والتي تم التعبير عنها في وثائق البرنامج. غالبًا ما تحاول الشبكات القيام بالكثير من المهام المختلفة وبالتالي تنحرف عن الغرض الأساسي من استخدامها. إننا نقترح في الفقرات التالية وجود أسلوب أكثر تركيزًا يلقي الضوء على الموارد في القليل من الوظائف الأساسية للشبكة.

لكي نصل إلى هذا الاقتراح، فإننا نقترح تحليل الخصائص الهيكلية و ا لو ظيفية للشبكة الأوروبية كما نراها.

4. مقارنة بين الشبكات الأوروبية ومشروعات التعاون الفرعية

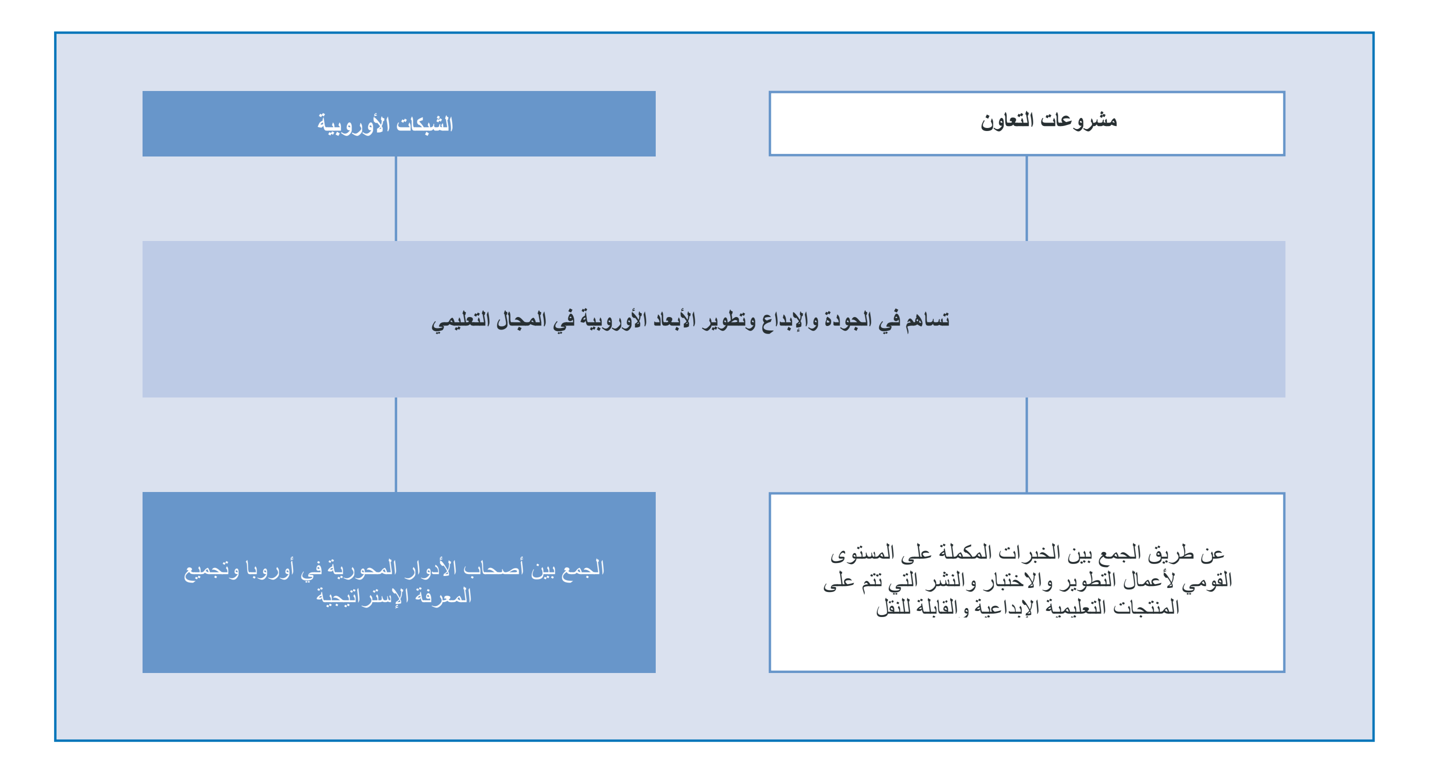
من بين من أجرينا معهم لقاءات، شرح أحدهم سبب تقدمه بطلب خاص بالشبكة بدلاً من مشروع التعاون قائلاً: في بادئ الأمر تم تصميم الشبكة بشكل فعلي باعتبارها مشروعًا. ولكن في ضوء العدد الهائل للشركاء، فإننا نفضل تقديم طلب للشبكة.

ولكن ليس عدد الشركاء هو الذي يشكل الشبكة. فالشبكات الأوروبية ليست مجرد مشروعات تعاونية، بل إنها قد تشترك في العديد من الخصائص معها.

- لقد تم إنشاؤها فعليًا من أسفل لأعلى لأنها تستجيب للحاجة في هذا المجال.
- إنها شراكات يتم تمويلها لفترة زمنية محدودة مكونة من عام إلى ثلاثة أعوام.
- يتم منح التمويل اللازم لتنفيذ خطة عمل محددة.
- إنها تجمع الشركاء مع الخبرات المكملة لغرض محددومشاركة المهام وفقًا لذلك.

هذه مجرد أوجه تشابه سطحية. وعلى الجانب الآخر، فهناك الكثير من الاختلافات المميزة بين الشبكات والمشروعات. الاختلاف الأكثر أهمية هو الاختلاف الإستراتيجي. على الرغم من أن الشبكات ومشروعات التعاون تساهم في نفس الأهداف الإجمالية، فإن أساليبها مختلفة.

الاختلاف الإستراتيجي الأساسي بين الشبكات الأوروبية ومشروعات التعاون الفرعية



توجد أيضًا اختلافات حاسمة على المستوى الهيكلي. يتجه مشروع التعاون نحو هدف أساسي واحد؛ وهو التنمية المشتركة (الاختبار والنشر) لمنتج ملموس واحد أو أكثر. وعلى الرغم من أن الشبكة قد تطور أيضًا من المنتجات (التقارير وقواعد البيانات والندوات العلمية، إلخ.)، فليس هذا هو الغرض الأساسي. يشتمل عنصر التوحيد هذا لتوجيه المنتج على مضاعفات كبرى:

- تستخدم الشبكة العمليات بدلاً من المنتجات. عملية الشبكة قابلة للتنبؤ بشكل أقل من عملية مشروع التعاون. يؤدي هذا إلى وجود تحديات من نوع خاص وقيود لعمليات التخطيط والإدارة.
- بصفة عامة، لا يكون للشبكات هدف واحد فحسب، بل عدة أهداف وأحيانًا تكون أهدافًا متنافسة. كنتيجة لذلك، غالبًا ما تتكون الشبكة من عدة جداول من الأنشطة أو حتى شبكات فرعية بدرجة عالية من الاستقلالية عن بعضها.
- أهداف الشبكة ليست متعددة فحسب بل أكثر تعقيدًا من أهداف المشروعات. فعلى سبيل المثال، تعتبر مهمة متقدمة لها تأثير على صانعي السياسات بشأن القضايا المتعلقة بالاستدامة في مجال التعليم أكبر من إنتاج دليل تدريبي للتعليم البيئي.
- تهدف تعددية الشبكة هذه أيضًا إلى العمل على المستوى العام للشبكة موضوعات مقارنة بالموضوعات المحددة

والمجموعات المستهدفة لمشروعات التعاون.

- تعددية الأهداف والأنشطة. إلى جانب متطلبات البرنامج لتمثيل عدد كبير من الدول الأوروبية فضلاً عن أنواع الممثلين المختلفة ومستويات التدرج الهرمي التي تؤدي إلى زيادة كبيرة من درجات التنوع لدى الممثلين في الشبكة. فريق المشروع الأوروبي العادي ليس صغيرًا فقط. بل غير متجانس أيضًا.

يلخص الجدول التالي الاختلافات الأكثر أهمية بين الشبكة ومشروع التعاون.

تصنيف الشبكات الأوروبية مقارنة بمشروعات التعاون القومية



مشروعات التعاون	الشبكات الأوروبية
التدرج القومي (أكثر من 3 شركاء)	التدرج الأوروبي (أكثر من 10 شركاء)
تجميع الميزات الإبداعية الملموسة	تجميع المعلومات الإستراتيجية
استخدام المنتجات	استخدام العمليات
توصيل واستخدام المنتجات أو الخدمات	الأثر الإستراتيجي على هذا المجال
الأهداف القليلة والملموسة	الأهداف المتعددة والمعقدة
حزم العمل المرتبطة التي تساهم في المخرجات الرئيسية	فصائل منفصلة للأنشطة ذات الدرجات العالية من الاستقلالية
المجموعات المستهدفة المعرفة صراحة	المجموعات المستهدفة المتعددة
شراكة الممارسين ذات الخبرات المكملة	الشراكة التي تتضمن الأدوار المحورية التي تمثل هذا المجال
شراكة مغلقة مع شركاء مقترنين محتملين	إستراتيجية تضخيم الشراكة
هيكل التعاون المؤقت	الهيكل المستدام أو نسيج العلاقات

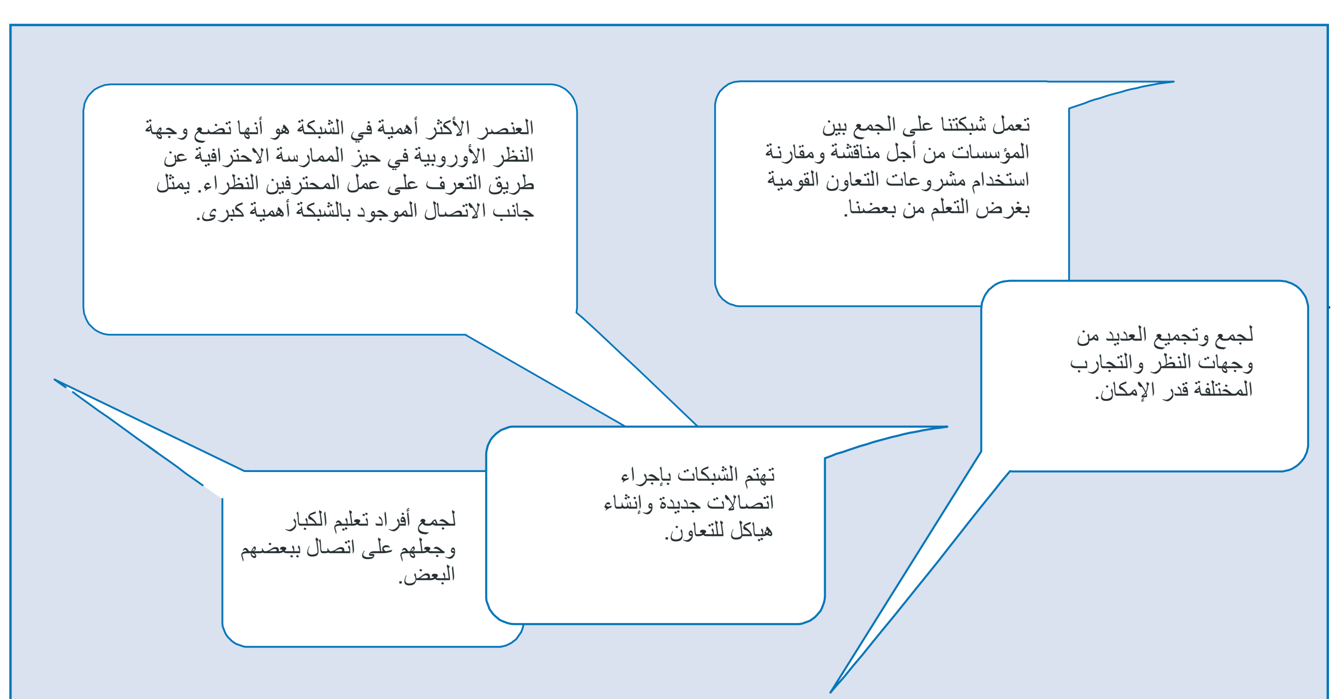
الشبكات الأوروبية في مجال التعليم عبارة عن شكل متعدد الأوجه للتعاون القومي: فهي تستخدم العمليات ولها أهداف متعددة ومعقدة وتتكون من وحدات فرعية على درجة عالية من الاستقلالية ويتم تنفيذها من خلال مجموعة من الممثلين شديدة التنوع.

5. الأولويات حسب شركاء الشبكات

لقد طلبنا من المنسقين والشركاء في الشبكات التي تم تمويلها فيما سبق ما يعتبرونه الغرض الأكثر أهمية في الشبكة. نادرًا ومن المدهش، أن يؤكد من نقابلهم على الجوانب المختلفة لقائمة أهداف وأنشطة الشبكة الكبيرة الموجودة في وثائق البرنامج المتنوعة. ويريد البعض منهم بشكل مماثل المساهمة في الموضوع قيد النقاش أو تحسين جانب معين من جوانب التعليم، بينما يريد البعض الآخر نشر الممارسات الجيدة ونتائج المشروعات وبالتالي يركزون على أحداث مثل المؤتمرات والعروض التقديمية والمعارض بينما لاتزال هناك مجموعة أخرى حريصة على إنشاء إرشادات وتوصيات للممارسين أو صانعي السياسات.

هناك شيء واحد أجمع عليه الكل وهو ما وضعوه في مقدمة أولوياتهم - في الكثير من الحالات (الأولوية العليا) للجمع بين الممارسين ومشاركة الخبرات المختلفة والأساليب المختلفة والتعلم من بعضهم البعض.

تتحدث الشبكات عن الاتصال بالشبكات: بيانات شركاء الشركات

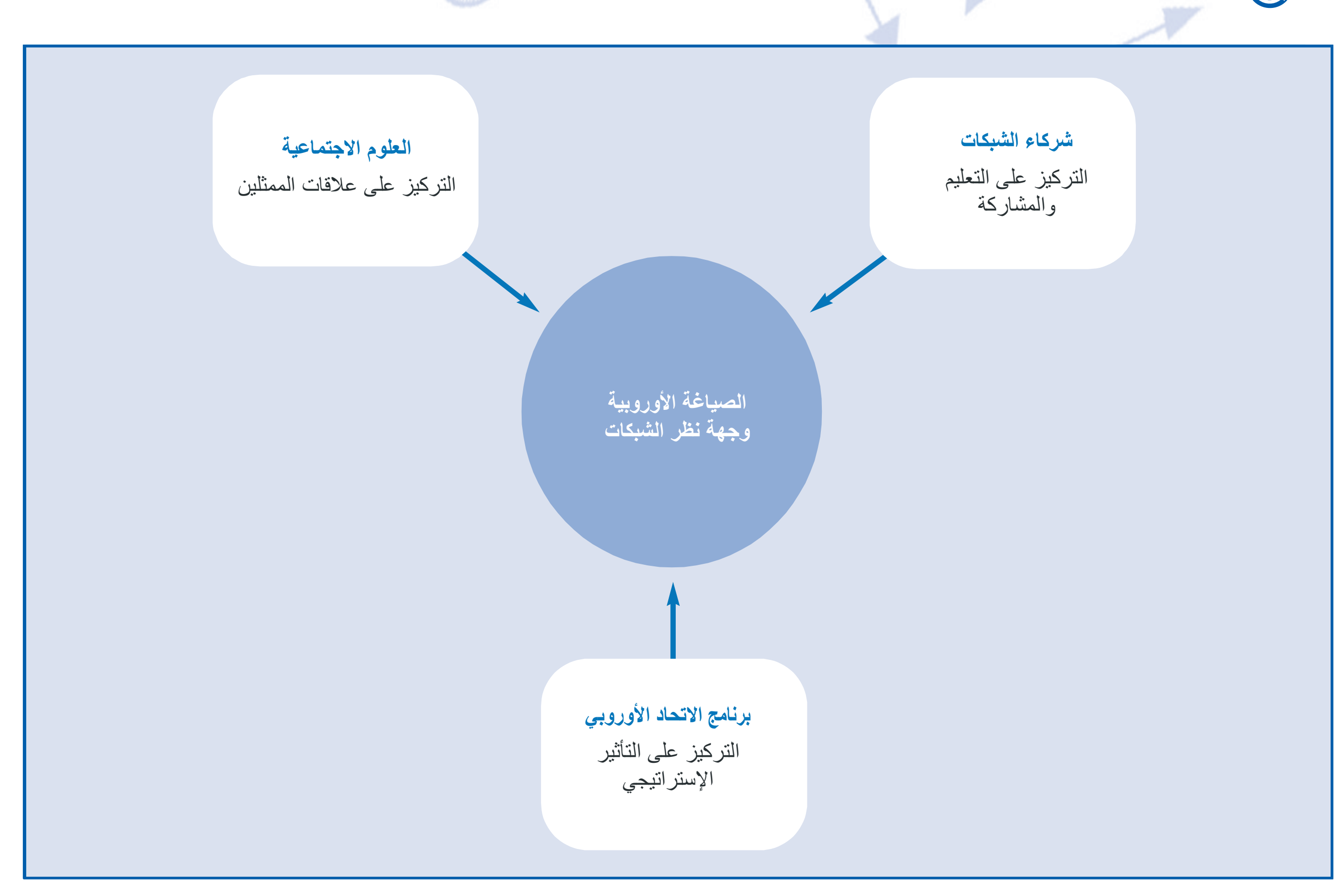


يهتم المنسقون والشركاء الذين أجرينا لقاءات معهم والمتصلين بالشبكة بالالتزام بالتركيز على العلاقات التي تدعمها نظرية الشبكة الاجتماعية: حيث إن الشبكات تركز في المقام الأول على الاتصال بالشبكات والتعليم. . هذه أيضًا رسالة مهمة عن الشبكات الأوروبية والتي يتعين علينا تحسينها من خلال هذا المنشور، لأن وظائف الشبكة الأساسية هذه لا تقدم دومًا القيمة التي تستحقها.

6. وجهة نظرنا بشأن مهمة استخدام الشبكات الأوروبية في مجال التعليم

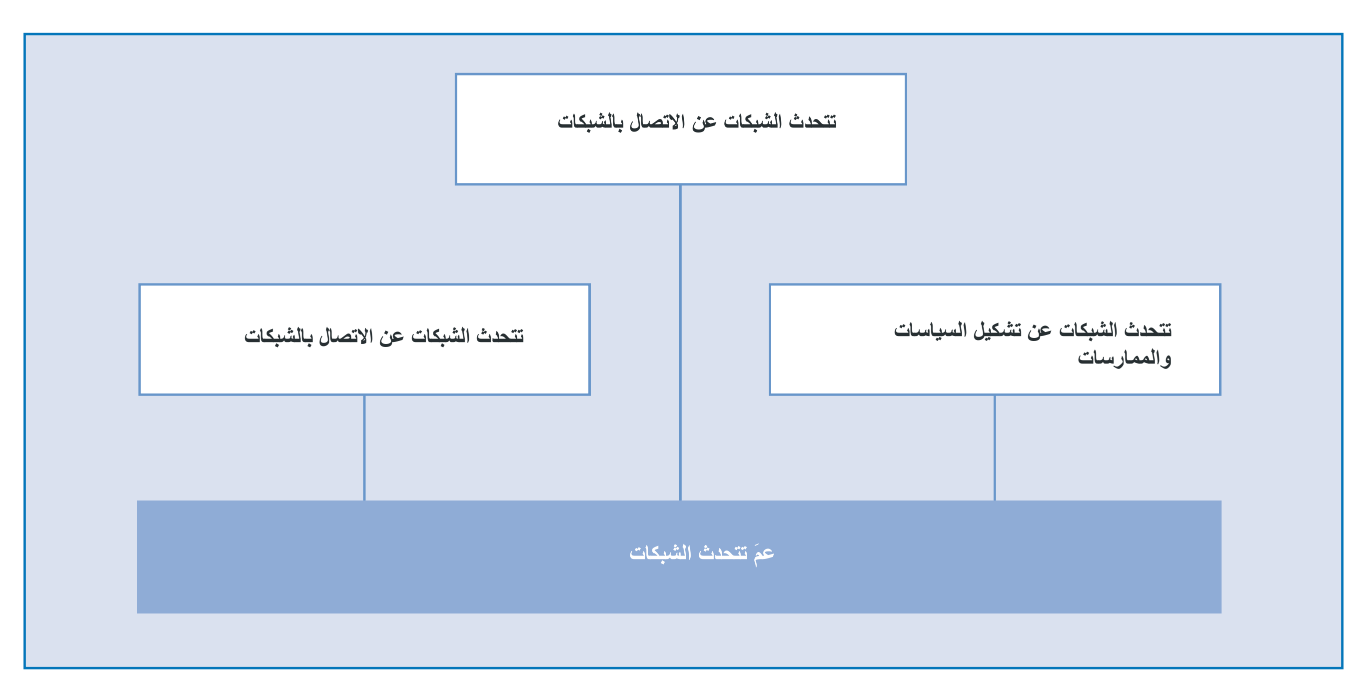
هناك ثلاثة اتجاهات تؤثر على تفسيرنا لمهمة الشبكات الأوروبيـة في مجال التعليم: رؤية تحليل الشبكات الاجتماعية وتوقعات برامج التمويل الأوروبية وخبرات شركاء الشبكات.

وجهات نظر مختلفة تؤثر على تفسيرنا للشبكات



الأخذ في الاعتبار أيضًا القيود الهيكلية التي تواجهها الشبكات الأوروبية بسبب قيود آلية التمويل والأساس التنظيمي الضعيف الذي تعمل وفقًا له. لذلك فإننا نوصي بأن تركز الشبكات الموجودة في برامج تمويل الاتحاد الأوروبي على ثلاث وظائف أساسية:

تفسيرنا بشأن مهمة الشبكات الأوروبية المستخدمة في مجال التعليم



تتحدث الشبكات عن الاتصال بالشبكات

يتلخص العامل الأول والأساسي في أن هدف الشبكات الأوروبية هو الجمع بين الممارسين والخبراء وصانعي السياسات في مجال واحد وإنشاء إطار عمل تنظيمي للاتصال بالشبكات على نطاق واسع. ويتضمن هذا تطوير إستراتيجيات فعالة متعلقة بكيفية اجتماعهم ومشاركتهم وتبادلهم للخبرات والتجارب لتحقيق الاستفادة المتبادلة. من أجل التخطيط والتنظيم والتنفيذ لتوفير اتصالات شبكات مكثفة وفعالة وبقائها مستمرة. فإن هذه المهمة تعتبر صعبة في حد ذاتها. حيث تتطلب قدرًا معقولاً من الوقت والمال يجب أن يتوفر بالشبكة الأوروبية.

تتحدث الشبكات عن الاتصال بالشبكات

من المفترض أن تكون هناك أولوية واضحة للبنية التعاونية في سياق التعليم. إلا أنها لا تكون دائمًا مؤكدة بشكل كافٍ كشكة توفر فرص تعليم حقيقية لجميع الممثلين المشتركين. ومن الطبيعي أن الأنشطة التعليمية داخل المجال الموضوعي محل النقاش (أفضل الممارسات ونتائج الأبحاث وأحدث التقنيات والأساليب والسياقات المختلفة في الدول الأوروبية) يجب أن تمثل جزءًا جوهريًا من برنامج الشبكة. إلا أن التعليم يمثل أيضًا جزءًا مهمًا على

مستوى آخر. الشبكات عبارة عن هياكل معقدة تحتاج إلى انعكاس وتحويل على أساس لا غنى عنه للإجراءات المستهدفة. إننا مقتنعون أن الشبكات لا يمكنها تحقيق النجاح بدون التعلم. وبالتالي فإن التعليم الشخصي والمؤسسي يجب أن يكون له دور بارز في جدول أعمال الشبكة.

تتحدث الشبكات عن تشكيل الممارسات والسياسات

على الرغم من أن تكوينالدعم المناسب للاتصال بالشبكات ومشاركة الخبرات وتعليم الممثلين داخل الشبكة وخارجها والاحتفاظ بكل ذلك سيعتبر إنجازًا كبيرًا، فإن الشبكات تتجاوز كل هذا بمقدار خطوة للأمام. يجب أن يكون للشبكة تأثيرًا يمكن قياسه في المجال التعليمي محل النقاش. ومع ذلك، يجب أن تكون الشبكات واقعية بشأن ما يمكن إنجازه. وهذا هو السبب وراء الدمج بين توقعات وجود تأثير على المجال بحيث لا يكون التحذير طموحًا بشكل زائد عن الحد. بل يجب أن يركز على السياسة أو الممارسة من خلال واحدة أو مجموعة قليلة من المهام التالية:

- تقييم وتوفير قدرات إبداعية وممارسات جيدة للممارسين في هذا المجال؛
- إجراء أبحاث أو تحليلات مقارنة من أجل توفير نظرة عامة لهذا المجال عن أحدث التقنيات؛
- دعم المشروعات الحالية ذات الصلة الموضوعية من ناحية المحتوى والإدارة وتولي دور حضانة المشروعات الجديدة؛
- تقديم توصيات لصانعي السياسات على المستويات القومية والأوروبية بهدف رعاية الممارسات الإبداعية.

تتناول الفصول التالية الآثار العملية لوجهة نظرنا عن الخصائص الوظيفية والهيكلية للشبكات الأوروبية عند إنشاء وإدارة وتقييم الشبكة وجعلها مستدامة.

الفصل الثالث
إنشاء الشبكة وإعدادها

يتضمن إعداد شبكة تعليمية أوروبية إعدادًا كبيرًا وتفكيرًا إستراتيجيًا ومتابعة لجدول أعمال السياسات المحلية والأوروبية وتوفر فريق عمل متعدد الأعضاء على درجة كبيرة من الحيوية. تغطي مرحلة إعداد الشبكات التعليمية الأوروبية الفترة التي تبدأ بتصور فكرة معينة كنتيجة لتحليل الاحتياجات وتنتهي بتكوين الدور المستقبلي للشبكة ووضعها في مجال التعليم الأوروبي.

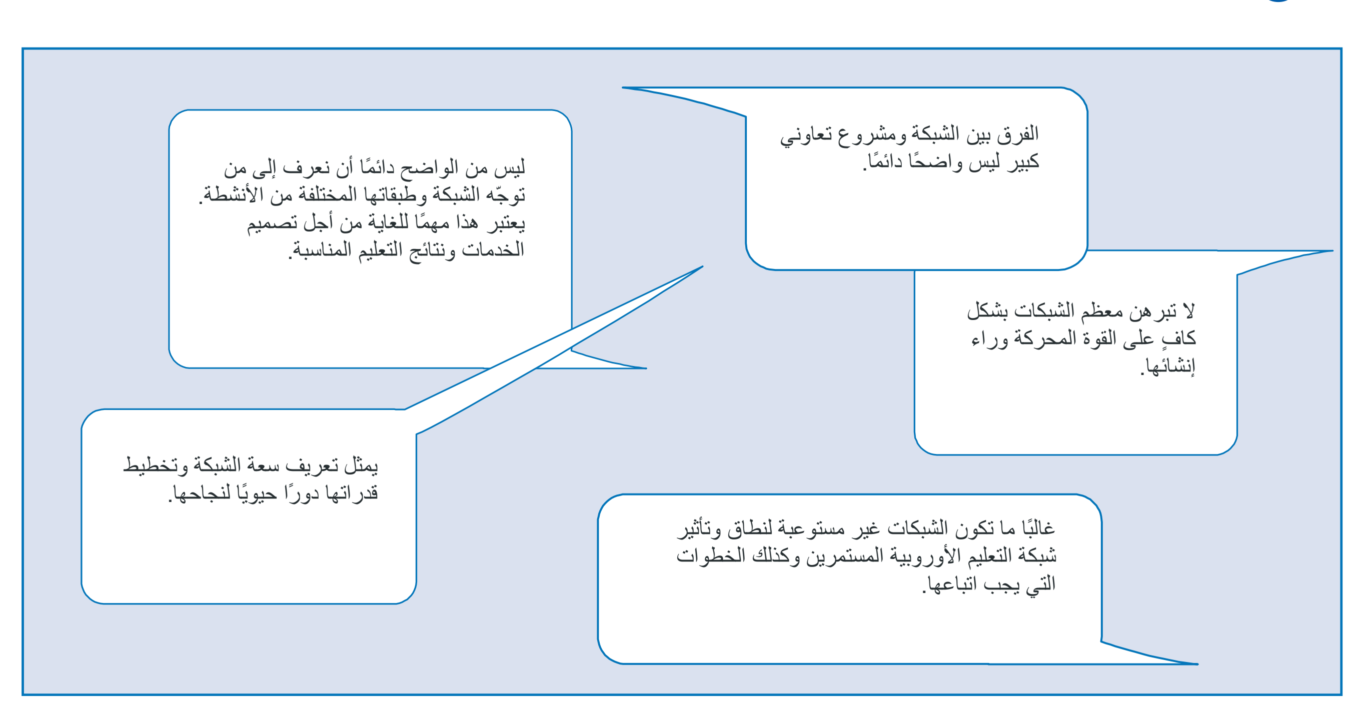
1. خصائص مرحلة إعداد الشبكة الأوروبية

1.1. المهام الأساسية المتضمنة في إعداد الشبكة

قد يكون إعداد شبكة أوروبية قوية بمثابة عملية طويلة ومهمة مطلوبة. فمن جهة، قد يكون هذا بسبب الطبيعة المعقدة للشبكة، ومن جهة أخرى قد يكون السبب أيضًا أن الاتحاد الأوروبي يدعم عدد محدود جدًا من الشبكات في كل منطقة متعلقة بالموضوع. يلقي هذا الفصل الضوء على توفير إرشادات عن كيفية إنشاء ملف تعريف قوي للشبكة الأوروبية التي تمثل دورًا محوريًا في المجال الموضوعي الخاص بها.

إن محتويات هذا الفصل عبارة عن نتائج لقاءات ومحادثات غير رسمية مع مروجي


بيانات المقيمين الخارجيين بشأن إعداد الشبكة

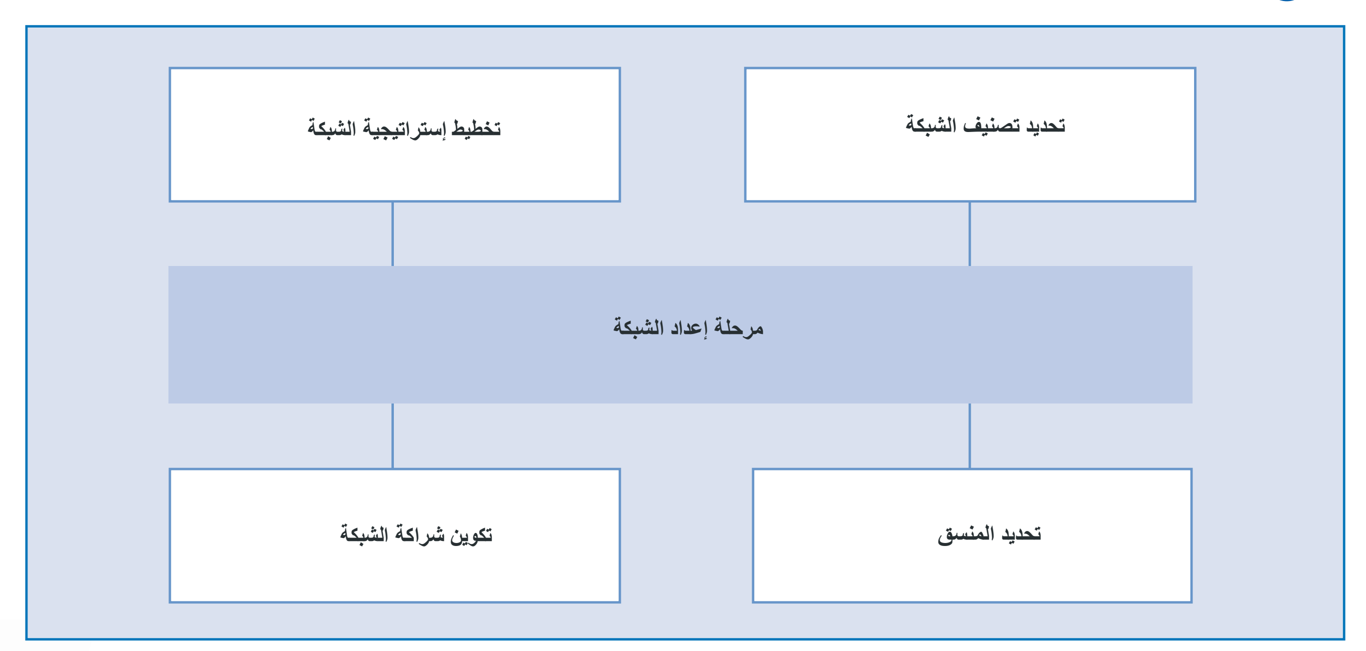


يتجه معظم هؤلاء الممثلين إلى الموافقة على أن الجوانب الأكثر تحديًا لإعداد الشبكة هي تلك المتعلقة بإنشاء ملف تعريف وهوية مميزة.

تعتبر مرحلة إعداد الشبكة مهمة بالنسبة لأدائها في المستقبل لأنها ستساعد الشركاء على تعريف المسار الذي سيسلكونه في عملية تشكيل وظائف الشبكة الثلاث الرئيسية: الاتصال بالشبكات والتعليم وتشكيل السياسات والممارسات.

يوفر هذا الفصل إرشادات وأدوات مساعدة. يوضح الجدول التالي المهام الرئيسية لشركاء الشبكات أثناء مرحلة الإعداد الخاصة بالشبكة لديهم.

 المهام الرئيسية في مرحلة إعداد الشبكات الأوروبية



الشبكات ومسئولين بالمفوضية الأوروبية وخبراء خارجيين يعملون بالمفوضية.

كنتيجة لمرحلة الإعداد، سيكون شركاء الشبكة في مركز يؤهلهم لتكوين ما يلي واتخاذ قرارات بشأنه:

- فيما يلي بيان للإستراتيجية التي ستتبعها الشبكة: سيتم الاتفاق على الجمهور المستهدف للشبكة الذي سيتم تعيينه لأحدث التقنيات في المنطقة المتعلقة بالموضوع وسيتم تحديد مؤشرات للإبداع وسيتم وضع قرارات بشأن المبادرات الأخرى المماثلة ذات الصلة بتطوير الشبكة.
- هوية الشبكة وفقًا للتخطيط المحدد: هل ستكون هذه الشبكة مخصصة للنشر والتي سيتم فيها تحديد الممارسات الجيدة ونقلها؟ هل ستكون هذه الشبكة مخصصة للموارد والتي سيمثل تطوير المحتويات والأبحاث محور العمل بها؟ أم هل ستكون هذه الشبكة مخصصة للدفاع

وتطوير السياسات في أية نماذج للعمل على تحليل السياسات ودعم التقنيات؟

- المنسق الذي سيضمن الريادة والإدارة الفعالة ورؤية الشبكة.
- الشراكة التي ستقوم بإنشاء الشبكة مع جميع الأطراف المعنية الذين يدعمون إجراءات الشبكة.
- الأدوات والأساليب التي تعتبر مفيدة لتكوين الشبكة، لاسيما صفيف الإطار المنطقي الذي يُستخدم غالبًا في برامج التعاون الأوروبية.

1.2. نقاط البدء المختلفة للشبكات

توجد العديد من المسارات لإنشاء الشبكة الأوروبية. هناك شبكات أوروبية مستخدمة في مجال التعليم نشأت عن الهياكل الرسمية أو غير الرسمية التي كانت موجودة مسبقًا إلى جانب تلك التي تم إعدادها من خلال مبادرات جديدة تمامًا. بين وحدتي السيناريو هاتين، توجد مجموعة من الإمكانات. أحيانًا تنشأ الشبكات الأوروبية من مجموعة من الشركاء الذين اشتركوا في مشروعات التعاون القومية (TCP) ويرغبون في أخذ مزيد من النتائج بدون إستراتيجية تطوير مدروسة.

شبكة تنشأ من شبكة متطوعين موجودة بالفعل

منسق شبكة المدارس الأوروبية هو نفسه مؤسس ESP (مشروع المدارس الأوروبية)، وهو عبارة عن شبكة من المعلمين والمدارس على مستوى أوروبا تهدف إلى تطبيق مشروعات التعاون القومية في المدارس (كان هذا يستند إلى العمل التطوعي في أول الأمر). كان يعمل في شبكة مشروع المدارس الأوروبية مجموعة من المنسقين القوميين وقد أصبح هؤلاء المنسقون شركاءً في الشبكة الأوروبية.

شبكة بدأت كنتيجة لسلسلة من مشروعات التعاون القومية

كان الشركاء الموجودون في شبكة تعتمد على التقييم الذاتي يمثلون جزءًا من المجموعة الأساسية لمشروع تدريب المعلمين الذي أسسه كومينياس ومشروع الإجراءات المصاحبة الذي يتناول نفس الموضوع (التقييم الذاتي). وقد قرر الشركاء حينئذٍ تناول الموضوع بشكل أعمق للحصول على تأثير أكبر. فقد كانوا لا يرغبون في إحداث أمرًا جديدًا، بل كانوا يريدون تبادل المعرفة والممارسات الجيدة

بداية تعسفية (غير مخطط لها) لإنشاء شبكة توجد أيضًا بعض الشبكات التي بدأت بشكل تعسفي. وكانت هذه ضمن توصيات المفوضية الأوروبية التي حثت على إنشاء شبكة في مجال الخبرة هذا أو بدء مشروع تعاوني ضخم نشأ كشبكة. في كلتا الحالتين، لم يتم إعداد الخطة الأولية كشبكة ولكن نشأت بنية الشبكة ووظائفها خلال هذه العملية.

نظرًا لعدم وجود نقطة بداية واحدة للشبكة، فلا توجد طريقة واحدة لإعداد الشبكة. ومع ذلك، فيجب الأخذ في الاعتبار أنه عندما تكون بنية الشبكة مبادرة جديدة تمامًا، فستكون إستراتيجية تصميم الشبكة وإعدادها أطول وأكثر إلحاحًا منها في حالة إذا كانت الشبكة عبارة عن متابعة لأنشطة التعاون السابقة.

2. تخطيط إستراتيجية الشبكة

2.1 عناصر إستراتيجية الشبكة

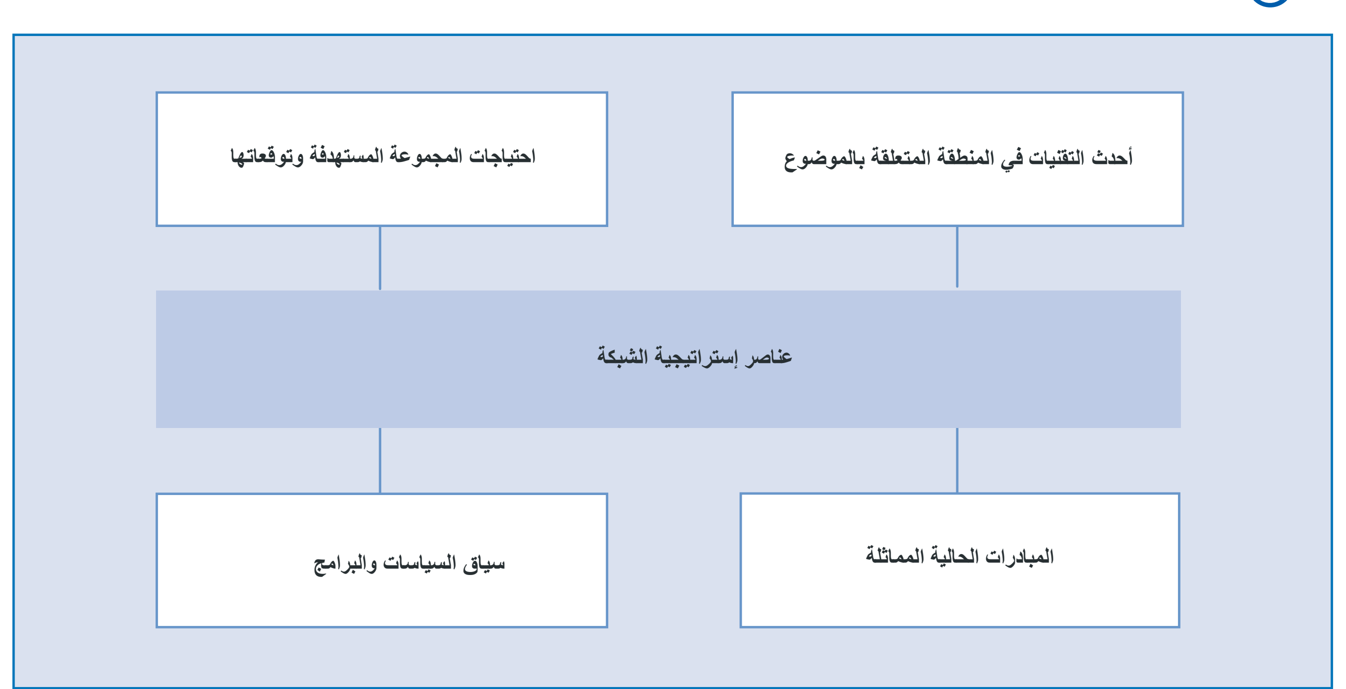
يجب أن تضع مجموعة أخصائئ التعليم المبدعين المستعدين لإعداد الشبكة في الاعتبار أنه من المتوقع أن يكون لهم دور محوري في مجال الخبرة بالشبكات الأوروبية. كنتيجة لذلك، يجب أن تكون لديهم القدرة على توضيح قدرتهم على إنشاء خطط تطوير والترويج لها في هذا المجال بجميع الدول الأوروبية المختلفة، وذلك في مقترح الشبكة الخاص بهم.

يمثل الرسم البياني التالي القضايا الرئيسية التي يجب توضيحها وتحليلها بشكل شامل عند تعريف إستراتيجية الشبكة في المستقبل. يجب أن تتوافق هذه القضايا مع متطلبات برامج تمويل الاتحاد الأوروبي (التي يجب أن يتعود عليها كل منسق وشريك داخل الشبكة).

فيما يلي مثال لشبكة لها احتياجات تعليم خاصة:

عند تخطيط الإستراتيجية، يجب أن تراعي الشبكة الفوائد المحتملة لأية مؤسسة مشتركة ذات صلة بالتعليم الخاص وتحديدًا مؤسسات تدريب المعلمين مدارس وجمعيات التعليم الخاص، والجهات الحاكمة واللجان المعنية وكذلك احتياجات المتعلمين أنفسهم. من المفترض أن

المهام المشتركة في تطوير إستراتيجية الشبكة



يحدث هذا بشكل نموذجي في جميع الدول الأوروبية، مع مراعاة جميع مجالات الاحتياجات الخاصة (الإعاقة والوصول والاستبعاد، إلخ).

يجب حينئذٍ مراعاة أحدث التقنيات في تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في جميع الدول الأوروبية التي تشارك في الشبكة على المستوى الأوروبي العام (الأبحاث وتطوير المناهج وطرق تدريب المعلمين والترويج للسياسات ورفع مستويات الوعي).

وبعد ذلك، سيحتاج شركاء الشبكات إلى تخطيط وإنشاء قائمة بالمبادرات الأخرى الموجودة بالفعل للتعليم الخاص (الشبكات القومية/الأوروبية الأخرى والجمعيات والمبادرات الرسمية/غير الرسمية والإجراءات التطوعية أو الحكومية والمشروعات والحملات والأحداث والمنشورات).

وأخيرًا، كجزء من إستراتيجية الشبكة سيكون هناك تحليل لجميع وثائق وإجراءات السياسات والبرامج الموجودة في مجال تعليم ذوي الاحتيجات الخاصة (بما في ذلك التشريع وبرامج إطارات العمل وخطط العمل السنوية والسياسات الخاصة على المستويين القومي والأوروبي).

2.2. تعريف احتياجات وتوقعات المجموعة المستهدفة

خلال مرحلة الإعداد، من المتوقع أن يقوم شركاء الشبكة المحتملون بتعريف اتجاه الشبكة لديهم. سيتبع هذا تحليل الاحتياجات في هذا الشأن، عن طريق تحديد مجالات الاهتمام والأولويات في مجال العمل والمتطلبات الخاصة وتوقعات

المجموعات المستهدفة المحتملة وسياق السياسات. في هذه المرحلة، من المتوقع أن يعملوا على كسب المعرفة وتحديد إستراتيجية لمحتويات الشبكة وهيكلها.

إن ما يحتاج الشركاء إلى إدراكــه في هذه المرحلة هو تعددية أهداف المجموعة المستهدفة وتنوع فوائد الممثلين والفوائد التي ستوفرها الشبكة. كما يجب أن يضعوا في اعتبارهم التنوع القوي للمجموعات المستهدفة المحتملة داخل شبكة التعليم الأوروبيــة كنتيجة لمتطلبات مراعاة الاختلافات الجيوسياسية والثقافية الاجتماعية والاختلافات بين القطاعات. يجب دومًا التفكير جيدًا مع مراعاة كل من السياق القومي والأوروبي.

في الواقع، فإن نطاق عالم الشبكات حسب تعريفه ضخم للغاية؛ فبعض المؤلفين أشار إليه باعتباره لانهائيًا عندما تناول وصفه. من المفترض أن توفر الاقتراحات التالية بعض التلميحات المفيدة لتخطيط الإستراتيجية (cf. الصفحة التالية):



بمجرد أن تكون المجموعات المستهدفة للشبكة واضحة في هذه المرحلة الإعدادية، سيصبح حتميًا أن يتم تخطيط مجالات الاهتمام والاحتياجات ودواعي مثلي الشبكات المحتملين. سيمثل هؤلاء المستخدمين المحتملين لمدخل الشبكة على الويب والأدوات الظاهرية والمتدربين



ثلاثة أسئلة إرشادية لمرحلة تحليل الاحتياجات

أي من جوانب الشبكة سيكون إبداعيًا بالنسبة لهم؟

مشاركة الشبكة باستخدام التقنيات الجديدة والنظرية التي تم تطويرها حديثًا وتنوع الخبرات والتمثيل الجغرافي ومهارات الدفاع عن الشبكات والقدرة على الترويج للعمل لدى الجماهير على نطاق واسع ووسائل الإعلام والصحافة...

ما الذي يدعم الآليات وتوفره الشبكة؟

ساحة لتعلم طرق جديدة ومنتدى لمشاركة المعرفة ورصد ومراقبة الاتجاهات الجديدة والأساليب والأدوات الجديدة للعمل ونظام أساسي لمزيد من اتصالات الشبكات وطرق النشر...

ما الجمهور المستهدف للشبكة في المستقبل؟

المتعلمون وموفرو الخدمات التعليمية والجهات المعنية بالعملية التعليمية والجهات التي توفر الإرشادات والهيئات على المستوى المحلي والإقليمي ومراكز الأبحاث والمؤسسات والمنظمات غير الربحية والمؤسسات الخيرية ومؤسسات التعليم العالي ومنظمات الحماية...

نطاق المجموعة المستهدفة الخاصة بالشبكة

أحد مقيمي الشبكات من أجرينا معهم مقابلة قدم ثلاثة مقترحات خاصة للشبكات في المستقبل:

- للأخذ في الاعتبار أن المجموعة المستهدفة الخاصة بالشبكة أكبر من المجموعة المستهدفة الخاصة بالشراكة. وصحيح أن الأخيرة هي أساس المجموعة المستهدفة الخاصة بالشبكة والتي تلبي احتياجاتها وتوقعاتها أو تضمن نجاح الشبكة. ومع ذلك، فإن الشبكة يجب أن تظل أوسع نطاقًا وتصل إلى مثلين ومؤسسات خارجية أخرى. يمكن أن يساهم استخدام أدوات الاتصال الكافية بشكل معقول في تحقيق هذا الهدف.
- يعتبر المنسقون والشركاء السابقون داخل قطاع البرامج الأوروبية الذي تقدم له طلبات التمويل مجموعات مستهدفة مهمة للشبكات التي يجب عدم الاستهانة بها. يشير إطار عمل تمويل المفوضية الأوروبية إلى أن الشبكات الأوروبية يجب أن تحسن من مشاركتها بعدة طرق ممكنة.
- تشتمل برامج التمويل المتعددة على مجتمع ظاهري يضم جميع الممثلين والمشروعات الموجودة ضمن برنامج محدد. وهذه هي الحالة الموجودة - على سبيل المثال - في المجتمع الظاهري لدى جرانتفيج. قد تكون هذه الأدوات المتوفرة عبر الإنترنت، والتي يمكن العثور على الارتباطات الخاصة بها على موقع المفوضية الأوروبية على الويب، مفيدة جدًا لتعريف مقطع المجموعة المستهدفة الخاصة بالشبكة واحتياجاتها بشكل أفضل.

المحتملين والقراء المحتملين للمنشورات أو البيان منشورات الممارسات الجيدة. صوت يحتاج إلى تحليل، مع الأخذ في الاعتبار العناصر الواردة أعلاه حيث يمثل هذا القوة الدافعة للشبكة، وبالتالي العنصر الرئيسي في التطبيق.

2.3 تحديد أحدث التقنيات

في نهاية مرحلة الإعداد، يكون شركاء الشبكة المستقبليون بإمكانهم توضيح معرفة شاملة عن أحدث التقنيات في المجالات المتعلقة بالموضوع ومن المأمول أن تكون لهم مكانة للإشارة بدقة إلى العناصر الإبداعية للشبكة.
من المهم أن يظهر أعضاء الشبكة الأساسيون معرفتهم الإستراتيجية بأحدث التطورات في الأنظمة التعليمية والممارسة على المستوى الأوروبي (وغالبًا بحد يفوق الاتحاد الأوروبي). قد تتضمن هذه التطورات الأساليب أو الممثلين أو نتائج الأبحاث. يتضمن هذا بشكل واضح مرحلة الأبحاث السياقية والاستشارات (جمع المعلومات من الوثائق الحالية والبيانات من أصحاب الأدوار البارزة). سيساهم التحليل الشامل لأحدث التقنيات في إنشاء وظيفة تعليمية للشبكة. لقد أشار مقيمو الشبكة ومسئولو المفوضية الأوروبية إلى أنه في الماضي لم يكن مروجو الشبكات على وعي بشكل كافٍ بأهمية هذه النقطة الحاسمة.

قد يحدث الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات المختلفة فيما يتعلق بأداء الشبكة.


أنواع عناصر الإبداع بالشبكة

الإبداع في المحتوى
التقدم من حيث المفاهيم والتعريفات، والمصطلحات الجديدة والخطابات

الإبداع في السياسة
الخطاب الدفاعي وتطور السياسات وتخطيط جدول الأعمال وتعديل المناصب وتشكيل الإستراتيجيات

الإبداع في المحتوى
الهياكل التنظيمية والمهام الإدارية وأدوات التنظيم

الإبداع في الأساليب
استخدام التقنيات الجديدة ونقل المعرفة والأساليب التكيفية والأدوات والإرشادات

2.4. تحديد المبادرات الحالية المماثلة

عند تحديد إستراتيجية الشبكة، من المفترض أن يكتسب الشركاء معرفة إستراتيجية بجميع المبادرات المماثلة الموجودة أو التي كانت موجودة في المجال ذي الصلة، ولاسيما في حالة تمويلها بواسطة الاتحاد الأوروبي.
كما تناولنا فيما سبق، فإن الاتصال بالشبكات في المشروعات الأوروبية ذات الصلة بالموضوع ونشر النتائج يعتبر توقعًا مهمًا للبرنامج بالنسبة للشبكات. من المتوقع أن توفر الشبكات دعمًا للمحتوى للمشروعات والشراكات الأخرى، وتسهل التفاعل فيما بينها عن طريق تجميعها وإنشاء نظام أساسي لمشاركة المعرفة وتطوير المحتويات المشتقة من مجموعة متنوعة من المناطق الجغرافية ومجموعة شاملة ومتنوعة من الخبرات. من المفترض ألا تقوم الشبكات بإعادة اختراع العجلة أو أنشطة البدء من البداية. على عكس المشروعات، التي من المفترض أن تنتج شيئًا جديدًا وأصليًا، فإن الغرض من الشبكات هو المساهمة في المناطق ذات الصلة عن طريق الجمع بين أصحاب الأدوار البارزة وتوصيل الخبرات الموجودة بالفعل واكتساب المعرفة على المستوى الأوروبي. عند أخذ هذا الهدف في الاعتبار، فإن المفوضية الأوروبية تعمل على الترويج لتطوير الشبكة كإستراتيجية للتعميم بين المشروعات والشبكات المختلفة.

وكنتيجة لذلك، لكي تنجح الشبكة في مرحلة إعدادها، فمن المهم أن يحدد الشركاء جميع الشبكات والمشروعات الأخرى (ولاسيما تلك التي يمولها الاتحاد الأوروبي ولكنها ليست حصرية) التي يتم تشغيلها في مجال مماثل.

بينما يتم اتباع الأبحاث وتعريف المبادرات وثيقة الصلة بموضوع الشبكة والمجال ذي الصلة، فسيساهم الشركاء في وظيفة الاتصال بالشبكات بالشبكة المستقبلية لديهم. من المحتمل أن يكون هناك بعض من المؤسسات التي يتم الاتصال بها مهتمة بمهمة الشبكة والأنشطة ومن المحتمل أن تلتحق بالشبكة وتروج لها، بشكل رسمي أو غير رسمي.

يجب التأكيد على أن خبرة الاتصال في المشروعات الأوروبية التي تم تمويلها فيما سبق كانت تمثل واحدة من أضعف المناطق المحددة خصيصًا بواسطة مسئولي المفوضية الأوروبية. إننا ننصح بشدة بأن يضع مروجو الشبكات في اعتبارهم أن هناك عنصر مهم في الإستراتيجية الخاصة بهم.

يوجد العديد من آليات الدعم التي يمكن أن تساعد على تحديد المشروعات والمبادرات ذات الصلة:

- المفوضية الأوروبية والهيئات القومية تنشر بانتظام خلاصات المشروعات التي يتم تمويلها في البرامج التي يعتبرون مسئولين عنها.
- توجد قاعدة بيانات للمشروعات التعاونية القومية المحددة في الإجراءات المتعددة لبرنامج الاتحادات: http://isoc.siu.no.
- يمتلك مديرو البرامج في الهيئات القومية نظرة عامة جيدة عن المشروعات في بلدهم. على الرغم أن دورهم (وللأسف الموارد أيضًا) في إجراءات الشبكة محدود للغاية، فهم عادة ما يكونون على استعداد

للقيام بدور حلقات الوصل.

- يستطيع المسئولون في المفوضية الأوروبية والوكالة التنفيذية التابعة لها تحديد المشروعات والمبادرات ذات الصلة.

2.5. تخطيط سياق سياسة الشبكة

كان الضعف السائد لاقتراحات الشبكة السابقة يتمثل في الميل إلى تشكيلها بطريقة غير سياقية دون مراعاة كافية لسياسات التعلم مدى الحياة الأوروبية (والقومية) والقضايا الأساسية ذات الصلة بالموضوع التي يجب أن يستجيبوا لها. قبل تشكيل تطبيق الشبكة، من المهم أن يكتسب الشركاء معرفة إستراتيجية أساسية بشأن إطار عمل السياسات والبرامج الذي تعمل فيه الشبكة.

يجب أخذ ثلاثة مستويات على الأقل في الاعتبار:

1. السياسات الأوروبية الواسعة.
2. أهداف برنامج التمويل والإجراءات الفرعية التابعة له لفترة البرنامج بأكملها.
3. الأولويات الخاصة للاستدعاء السنوي الاقتراحات السنوية.

عند التقدم بطلب للشبكة الأوروبية في إطار برنامج التعليم مدى الحياة، يجب أن يكون مقدمو الطلبات على وعي بهدف البرنامج الأساسي، أي المساهمة في عملية لشبونة.

الهدف الإجمالي لبرنامج التعليم مدى الحياة (2007-2013)

> الهدف العام لبرنامج التعليم مدى الحياة هو المساهمة من التعليم مدى الحياة وحتى تنمية المجتمع كمجتمع متقدم يستخدم تقنيات المعلومات يذخر بالتنمية الاقتصادية المستدامة والمزيد من الوظائف والترابط الاجتماعي مع ضمان الحماية السليمة للبيئة والحفظ عليها للأجيال القادمة. وبصفة خاصة، فهو يهدف إلى تعزيز التبادل والتعاون والتناقل بين أنظمة التعليم والتدريب داخل المجتمع بحيث يصبح دليلاً مرجعيًا للجودة على مستوى العالم.

المصدر: قرار رقم EC/1720/2006 للبرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 15 نوفمبر 2006 وبرنامج الإجراءات في مجال التعليم مدى الحياة

يتم تطوير إستراتيجية التعليم مدى الحياة كوسائل مهمة لتحقيق أهداف لشبونة الطموحة في مستندين أساسيين: التواصل تطبيق المجال الأوروبي للتعليم مدى الحياة على أرض الواقع (نوفمبر 2001) وقرار التعليم مدى الحياة (يونيو 2002).

يجب أن تتبع الشبكات المستخدمة في مجال التعليم عن كثب برنامج عمل التعليم والتدريب لعام 2010 (معالجة الأهداف) الذي يشتمل على ثماني مناطق أساسية متعلقة بالموضوع:

- تحديث التعليم العالي
- المعلمون والمدربون
- تحقيق أقصى استفادة من الموارد
- الرياضيات والعلوم والتكنولوجيا

- الوصول والتضمين الاجتماعي
- الكفاءات الأساسية
- تقنيات المعلومات والاتصالات
- التعرف على نتائج التعليم

يجب اتباع عمليات السياسات الهامة الأخرى في قطاعات التعليم والتدريب الخاصة بعناية عند إنشاء شبكة في بولونيا (التعليم العالي) و وكوبنهاجن (التعليم والتدريب المهني).
السياسات طويلة الأمد في مجال التعليم للتعرف على المؤهلات (EUROPASS، إطار العمل الأوروبي للمؤهلات) والكفاءات الأساسية وتعلم اللغات والتعليم الإلكتروني وإستراتيجيات الإرشادات مدى الحياة.
تشكيل السياسات على المستوى الأوروبي قيد العمل ومتابعة هذا العمل على مدار الأعوام القليلة القادمة. لا يمكن التعامل معها بشكل مكثف هنا. سيكفي جذب الانتباه إلى الحاجة إلى مراقبة تطور السياسات عن كثب عند إعداد الشبكة.

بمجرد الإشارة إلى سياقات السياسات ذات الصلة، يجب الأخذ في الاعتبار الأهداف الخاصة لبرنامج التعليم مدى الحياة. من المفترض أن تساهم شبكة التعليم الأوروبية في أي حالة من الحالات في تحقيق (بعض من) هذه الأهداف.


الأهداف الخاصة لبرنامج التعليم مدى الحياة (2007-2013)

(أ) المساهمة في تحسين جودة التعليم مدى الحياة والترويج لمستوى الأداء فائق الجودة والإبداع والأبعاد الأوروبية في الأنظمة والممارسات الموجودة بالمجال؛

(ب) دعم إدراك المنطقة الأوروبية للتعليم مدى الحياة؛

(ج) المساعدة على تحسين والجودة والقدرة على التفاعل وإمكانية الوصول إلى فرص التعليم مدى الحياة المتوفرة داخل الدول الأعضاء؛

(د) دعم المساهمة في التعليم مدى الحياة والترابط الاجتماعي والمواطنة النشطة والحوار بين الحضارات والمساواة بين الجنسين والالتزام الشخصي؛

(هـ) المساعدة على تحسين الإبداعية والتنافسية والقدرة على التوظيف ومعدل نمو الروح المؤسسية؛

(و) المساهمة لزيادة المشاركة في التعليم مدى الحياة بواسطة الأشخاص من جميع الأعمار، بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة والمجموعات المحرومة، بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية والاقتصادية؛

لمصدر: قرار رقم EC/1720/2006 للبرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 15 نوفمبر 2006 وبرنامج الإجراءات في مجال التعليم مدى الحياة.

(ز) تحسين مستوى تعليم اللغات والتنوع اللغوي؛

(ح) دعم تطوير المحتويات والخدمات وعلوم التربية والممارسات الإبداعية التي تستند إلى مشروعات التعاون القومية للتعليم مدى الحياة؛

(ط) دعم دور التعليم مدى الحياة في إنشاء نوع من المواطنة الأوروبية وفقًا للتفاهم واحترام حقوق الإنسان والديمقراطية والتشجيع على الصبر واحترام الآخرين والثقافات الأخرى؛

(ي) تحسين مستوى التعاون في تأكيد الجودة بجميع قطاعات التعليم والتدريب في أوروبا؛

(ك) التشجيع على تحقيق أفضل استخدام للنتائج والمنتجات الإبداعية و عمليات و تبادل الممارسات الجيدة في المجالات التي يشملها برنامج التعليم مدى الحياة من أجل تحسين جودة التعليم والتدريب.

تشتمل الشبكات الأوروبية على الكثير من القدرات هنا، ولاسيما تحسين مستوى الجودة والإبداع وتبادل الممارسات الجيدة ونشر النتائج الإبداعية وبالتالي المساهمة في إدراك المنطقة الأوروبية فيما يتعلق بالمجال ذي الصلة بالموضوع.

تتم تكملة أهداف البرنامج التي تشمل البرنامج بأكمله بواسطة أهداف أكثر تخصصًا للبرنامج الفرعي (الإجراء) محل النقاش، على سبيل المثال جرانتفيج وكومينياس.

وأخيرًا، وبعد الأخذ في الاعتبار سياقات السياسة الشاملة والأهداف الخاصة بفترة البرنامج بأكملها، فهناك مجموعة أخرى من الموضوعات والأولويات التي يجب أخذها في الاعتبار: هذه هي طلبات تقديم الاقتراحات السنوية. ومرة أخرى، فهي تتعلق بالبرنامج الإجمالي والبرامج الفرعية.

يجب عدم تخويف القارئ من هذا العرض التقديمي الذي يتناول الطبقات المختلفة لمتطلبات السياسات والبرامج التي يجب اتباعها عند تقديم طلب للشبكة. الخبر السعيد هو أنه تم تخطي الكثير من هذه المتطلبات. ورسالتنا الأساسية الآن هي أن الشبكات يجب أن تشير صراحة إلى تلك السياقات الشاملة إذا كنا نريد لها النجاح. وجدير بالذكر أن الكثير من الشبكات لم تحقق هذا الهدف بشكل كافٍ في فترة البرنامج الأخيرة...

ما لم يكن مروجو الشبكات قد عملوا بالفعل على المستوى السياسات الأوروبية، فقد تكون هناك مهمة صعبة في المرحلة الإعدادية للتعرف على إطارات عمل



البرنامج الأوروبي ومواد السياسات التي يجب الرجوع إليها عند تعريف إستراتيجية الشبكة

الوثائق الأساسية لسياسات التعليم والتعلم مدى الحياة التابعة للاتحاد الأوروبي
http://ec.europa.eu/education/policies/introduction_en.html

الوثائق الأساسية لبرامج التمويل ذات الصلة بالتعليم والتعلم والتدريب مدى الحياة
http://ec.europa.eu/education/programmes/programmes_en.html
http://eacea.cec.eu.int/static/index.htm

وثائق أخرى خاصة بالبرنامج مثل تقديم طلبات الاقتراحات والإرشادات لمقدمي الطلبات وكذلك المعلومات والملاحظات الخاصة بالإجراءات
http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/grundtvig/apply_en.html
http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/activities/comenius3_en.html

جداول أعمال أخرى للسياسات الأوروبية، التي لا تعتبر في المقام الأول تعليمية ولكنها قد تشتمل على آثار للتعليم مدى الحياة، مثل مجتمع المعلومات والاستبعاد الاجتماعي والتنمية الإقليمية وتطوير السياحة والأعمال والأبحاث والإبداع والصحة العامة و حماية المستهلك وتكافؤ الفرص.
http://ec.europa.eu/

مكانة منظمات الحملة الأوروبية والقومية التي تعمل في قطاع الشبكات، على سبيل المثال في مجال تعليم الكبار EAEA (الجمعية الأوروبية لتعليم الكبار) أو EUCEN (شبكة التعليم المستمر بالجامعات الأوروبية)

المؤسسات الدولية النشطة في مجال التعليم مدى الحياة، مثل
UNESCO: www.unesco.org/education
OECD: www.oecd.org
المجلس الأوروبي: www.coe.int

توفر مجموعة جودة جرانتفيج مزيدًا من المعلومات عن مكان وكيفية العثور على المعلومات ذات الصلة بسياسات التعليم الأوروبية طويلة المدى:
http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/grundtvig/doc/kit.pdf

ومبادرات السياسات الأوروبية. قد تكون أيضًا قائمة ارتباطات الإنترنت التالية مفيدة للقيام بذلك.
للحصول على نظرة عامة عن السياسات الأوروبية في مجال التعليم وفهم المنطق وراء جداول العمل السياسية، فقد يكون من المفيد أيضًا الاتصال بمسئولي المفوضية الأوروبية أو أعضاء البرلمان الأوروبي. فضلاً عن التعرف على مزيد من المعلومات، فإن هذه الاتصالات قد تكون مفيدة أيضًا لتطوير الشبكة بشكل عام وكذلك وظيفة اتصالات الشبكات بصفة خاصة.

3. تحديد مخطط الشبكة

3.1 أنواع الشبكات

لتحقيق الهدف الأخير، من المهم تحديد التركيز الأساسي للشبكة محل النقاش أو بعبارة أخرى: أنواع شركاء الشبكات المتاحة.
داخل شبكات التعليم الأوروبية، يمكن تحديد ثلاثة أنواع من الشبكات:

- شبكات النشر
- شبكات الموارد
- شبكات تطوير السياسات

سيكون من الممكن أن تنتمي الشبكة إلى أكثر من إحدى هذه الفئات بسبب تصور وجود أولويات مختلفة وأنواع أنشطة مختلفة. ومع ذلك، يجب الأخذ في الاعتبار فترة التمويل المحدودة وضرورة تخصيص قدر معقول من الموارد المتوفرة لتطوير بنية الشبكة نفسها ووضع أولويات واضحة وتحديد التركيز الرئيسي في مرحلة الإعداد.

3.2 شبكات النشر

تدعم شبكة النشر عملية تبادل الممارسات الجيدة بين الممثلين وتحسنها. كما تعمل هذه الشبكة على تحسين الإبداع في هذا المجال من خلال الترويج الفعال لتحقيق أقصى استفادة من نتائج المشروعات والمبادرات ونتائج الأبحاث الأخرى.
تمثل شبكة النشر الأوروبية نظامًا أساسيًا لتعميم الممارسات العامة ووضع معايير لها على مستوى الدول الأعضاء. لتحقيق النجاح في عملية إعداد شبكة النشر، من المهم إدراك أن الشركاء المعنيين يجب أن تكون لديهم درجة عالية من الخبرات في مجال الترويج والنشر وقدرات مثالية على المستوى الأوروبي. كما يجب أن تتوفر لديهم معرفة جيدة بهذا المجال وأن تكون لديهم خبرة ممتازة في مجال الشبكات من أجل ضمان نجاح "الاتصال" فيما بين المشروعات المختلفة.

 خصائص شبكة النشر

شبكات النشر: التجار المتواجدون في السوق
يمكن مقارنة شبكات النشر بسوق يمتلأ بتجار وعملاء. يصبح كل مشارك مهتمًا بموضوع "شراء" أو "بيع" المعرفة (وهم يقومون بكتا المهمتين معظم الوقت). تتطلب هذه الشبكة التي تعتبر نظامًا أساسيًا للسوق قدرات قوية في السوق ومهارات بيع رائعة وخبرة في مجال الترويج.

المخرجات النموذجية
- دمج الممارسات الجيدة / قاعدة البيانات
- المنتجات الترويجية
- أحداث النشر
- جلسات العمل التدريبية
- ملفات تعريف الارتباط والأنظمة الأساسية عبر الإنترنت وأدوات الويب
- الاتصال بالشبكات والنسيج الاجتماعي للعلاقات

الشركاء المحتملون
- ممثل بهذا المجال
- خبراء في مجال الترويج والنشر
- التسويق والإعلان
- الهيئات العامة
- مؤسسات الدفاع والأنظمة الأساسية
- شبكات أخرى

النطاق
- تحديد الممارسات الجيدة وتبادلها
- النشر والتثمين
- تحسين مستوى الإبداع
- التعميم ووضع المعايير
- دعم المشروعات
- التكيف ونقل التقنيات

3.3. شبكات الموارد

تساهم شبكة الموارد في تطوير نتائج الأبحاث وتبادلها في مجال معين؛ وبالتالي تصبح نقطة مرجعية وحيدة للمجال على المستوى الأوروبي. يتضمن هذا زيادة نطاق الموضوع والتحليل على نطاق واسع. يتمثل الاهتمام الرئيسي في ملاحظة هذا المجال بطريقة معروفة كنقطة مرجعية رئيسية في المجال المتعلق بالموضوع. لكل من المؤسسات الأوروبية وممثلي الشبكات الآخرين أو العامة.

غالبًا ما تركز شبكات الموارد على توقع اتجاهات المجالات والدراسات المقارنة. فضلاً عن تطوير المناهج والاهتمام الرئيسي بتحسين المجال من خلال الأبحاث المستمرة (غالبًا ما تكون أبحاث للإجراءات للاحتفاظ باتصالات كافية مع هذا المجال) فضلاً عن تحليل البيانات. تتضمن الأنشطة الرئيسية بهذه الشبكة المؤتمرات وعمليات النشر. على الرغم من دراسات التقييم ودراسات الجدوى التي تمثل أيضًا جزءًا من خطة العمل.

خصائص شبكة الموارد

شبكات الموارد: الباحثون المتواجدون في المكتبة
مشاركون في شبكة الموارد مثل الباحثين في المكتبة والفرق الوحيد هو أنهم لا يعملون بشكل مفرد بل يشكلون مجموعة عمل. يقوم الباحثون بإعداد المؤشرات وجمع بيانات معينة وتبادلها ومشاركة المعلومات والخبرات. يجب أن تكون مهاراتهم متجهة نحو الأبحاث وبالتالي تطلب مستوى عاليًا من التحليل والتشكيل والصياغة.

المخرجات النموذجية
- التقارير والدراسات المقارنة
- المناهج
- المنشورات والإحصاءات
- المؤتمرات والندوات
- دراسات الجدوى والتقييم
- التقارير السنوية عن أحدث التقنيات

الشركاء المحتملون
- مطورو المحتويات
- الأكاديميون والباحثون
- العاملون بالمجال والمتخصصون
- المختبرون والمستخدمون المحتملون

النطاق
- الاحتياجات والاتجاهات المتوقعة
- التحليل المقارن
- تحسين المحتوى
- القيمة الأوروبية المضافة في الموضوع

3.4. شبكات تحسين السياسات



تركز شبكات تحسين السياسات بشكل أساسي على صياغة السياسات في مجال تخصصها. الاهتمام الرئيسي لها هو تشكيل جداول العمل عن طريق التأثير على التشريعات وضمان تمثيل الفوائد على المستوى الأوروبي (أو على المستوى القومي أو الإقليمي) أو المساهمة في إنشاء مسودات من التشريعات والإجراءات السياسية. يأتي في محور هذه الأنشطة والنطاق الإجمالي لوجودها الدفاع وتشكيل السياسات والممارسات في نطاق موضوع أو مجال متعلق بالموضوع.

 خصائص شبكة تحسين السياسات

شبكات السياسات: المفوضون في جلسة برلمانية
مشاركون في شبكة السياسات مثل المفوضين ورجال السياسة في جلسة برلمانية: فهم يدافعون ويدعمون المصالح العامة في مجال تخصصهم. التركيز الرئيسي على تحسين مستوى التعليم على مستوى النظام: تغيير السياسات وزيادة الموازنات وزيادة الوعي وجذب انتباه الجمهور والصحافة وتضمين صانعي السياسات من خلال أعمالهم. إنهم بحاجة إلى درجة عالية الفصاحة ومهارات التحليل السياسي وجداول أعمال واضحة.
لا تحتاج المناقشات إلى أن تكون قوية فحسب؛ بل يجب أن تكون متناسقة ووثيقة الصلة.

المخرجات النموذجية
- بيانات السياسات
- تحليل السياسات ومكانتها
- أنشطة زيادة الوعي
- الحملات
- جذب انتباه الصحافة والتقارير السنوية لأحدث التقنيات

الشركاء المحتملون
- الهيئات العامة
- صانعو السياسات
- المحترفون وخبراء المجال
- وسائل الإعلام

النطاق
- تمثيل الفوائد الدفاعية
- تحسين السياسات
- تحسين المحتوى
- متابعة جداول أعمال السياسات

يعمل مقيمو الشبكات على تقديم العديد من اقتراحات الشبكات والتي يعبرون من خلالها عن رغبتهم في التقدم في تحسين السياسات والوصول إلى صانعي السياسات ونقص المعرفة بشأن الدفاع. قد يمثل التعاقد من الباطن مع خبير استشاري في مجال السياسات لدعم ومراقبة العملية نقلة إستراتيجية. وفي الحقيقة، فإن شبكة السياسات يجب أن تتبع عن كثب مبادرات وتقارير سياسة التعليم مدى الحياة الأوروبية ويجب فهم وثائق السياسات الأوروبية في المجال ذي الصلة، على سبيل المثال فيما يتعلق بالأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.

من بين الفوائد الخاصة، توجد التوصيات المقدمة من خلال مجموعة جرانتفيج الأوروبية للجودة عن نطاق اتصالات السياسات التي يجب أن يجريها الشركاء في مجال تعليم الكبار.

حيث إنهم يجب أن يكونوا على اتصال دائم مع

- الخبراء القوميون في مجموعة عمل جرانتفيج التابعة للمفوضية الأوروبية وهي عبارة عن مجلس غير رسمي ولكنه مؤثر يضم مجموعة من الخبراء؛
- الممثلون القوميون في لجان البرنامج وأعضاء التمثيل الرسمي في الدول الأعضاء؛
- المسئولون التنفيذيون في وزارات التعليم على القومي والإقليمي؛
- الأعضاء المنتخبون بالبرلمان الأوروبي، ولاسيما أعضاء لجنة التعليم؛
- الأعضاء المنتخبون بالبرلمانات القومية والإقليمية والمتحدثون الرسميون في

مجال التعليم بالأحزاب السياسية الرئيسية:
- المثلون القوميون والإقليميون في الاتحاد الأوروبي.

غني عن القول أن إبقاء وسائل الإعلام القومية والإقليمية على علم بالأحداث أمر ضروري!

4. تحديد منسق الشبكة

4.1. دور التنسيق في الشبكة الأوروبية

في الفصل الأول، تم التأكيد على أن الشبكات الاجتماعية ليست هياكل تدرجية ومنظمة ذاتيًا إلى حد كبير. على الرغم من ذلك في سياق برامج التمويل الأوروبية في مجال التعليم، فإن الشبكات تشتمل على مركز واضح، فضلاً عن منسق الشبكة و/أو المؤسسة التابع لها. حتى إذا كانت الشبكة الأوروبية تعمل بشكل ديمقراطي، مما لا شك فيه أن منسق الشبكة ومؤسسة التنسيق يمثلان دورًا مهمًا في توفير الاتجاهات للشبكة والإدارة ومراقبة الجودة.

ينشأ هذا الدور الحيوي للمنسق نتيجة لأن الشبكات تتبع آلية تمويل مركزية: يتم التوقيع على الاتفاقية المالية التي تمثل الأساس التعاقدي للشبكة بواسطة المفوضية الأوروبية ومؤسسة التنسيق نيابة عن الشراكة بأكملها. كنتيجة لذلك، تتحمل مؤسسة التنسيق المسئولية أمام المفوضية الأوروبية عن النجاح العام للشبكة، أي تنفيذ برنامج العمل وتحقيق النتائج المأمولة المحددة في مقترح الشبكة. كما تتحمل مؤسسة التنسيق المسئولية الكاملة عن إجمالي المنح التي تتلقاها الشبكة.

يجب الأخذ في الاعتبار جيدًا أثناء مرحلة الإعداد المؤسسة والأشخاص المناسبين لتنسيق عمليات الشبكة.

قد تكون بعض الأسئلة الأساسية التالية مفيدة لتناولها قبل تحديد تنسيق الشبكة:
- هل يمتلك المنسق مهارات في مجالي الريادة والتواصل؟
- هل يتوفر لدى المنسق سجل تتبع قوي لإدارة المشروعات المعقدة؟
- هل تتوفر لدى المنسق القدرة على حشد الممثلين والموارد الأخرى في المجال؟
- هل تعتبر مؤسسة التنسيق مؤثرة في المجال المتعلق بموضوع الشبكة؟
- هل تتوفر لديها سعة مؤسسية قوية إلى حد كافٍ؟
- هل يأتي تصنيف الشبكة عاليًا ضمن أولويات مؤسسة التنسيق؟

4.2. ما المطلوب من مؤسسة التنسيق؟

كما ذكرنا من قبل: فمن المتوقع أن تمثل الشبكة الأوروبية دورًا محوريًا في المجال ذي الصلة بالموضوع. ومن المفترض أن تمثل مؤسسة التنسيق المؤسسة الرائدة للشبكة.

الهدف من هذين الافتراضيين توضيح أنه يجب عدم القيام بتنسيق الشبكة بواسطة مؤسسة صغيرة أو ليست لديها الخبرة الكافية. في وثائق البرنامج، يتم وصف مؤسسة التنسيق المثالية على النحو التالي:

الجهات التمثيلية القومية والإقليمية في بلدها بمجال الموضوع محل النقاش. وقد تكون المؤسسات الأوروبية الأخرى المعنية، بما في ذلك الجمعيات التي تعمل في هذا المجال على استعداد للقيام بهذه المهمة.

يجب تنسيق شبكة جرانتفيج بواسطة مؤسسة لديها بنية أساسية قوية وروابط قوية مع مأخوذة من مصدر معلومات (دليل التطبيقات عبر الإنترنت) عن شبكات جرانتفيج المنشورة على الموقع
, http://ec.europa.eu/ education/programmes/llp/index_en.html
الإصدار يناير 2007.

يوجد مطلبان أساسيان يتم التركيز عليهما هنا:

البنية الأساسية القوية

يجب أن تكون مؤسسة التنسيق لديها القدرة على تنفيذ الشبكة بطريقة احترافية. ويتضمن هذا وجود

- قدرات إدارية وتنفيذية كافية؛
- أساس مالي قوي لأن المؤسسة ستكون مسئولة عن منح الاتحاد الأوروبي بمئات الآلاف من اليورو.
- فريق عمل يتميز بخبرة ومؤهلات كافية في الموضوع ذي الصلة؛
- ربما مواد لثقافة المؤسسة التي تعكس الأساليب المرنة وغير التدرجية التي تتبعها معظم الشبكات.

الروابط القوية

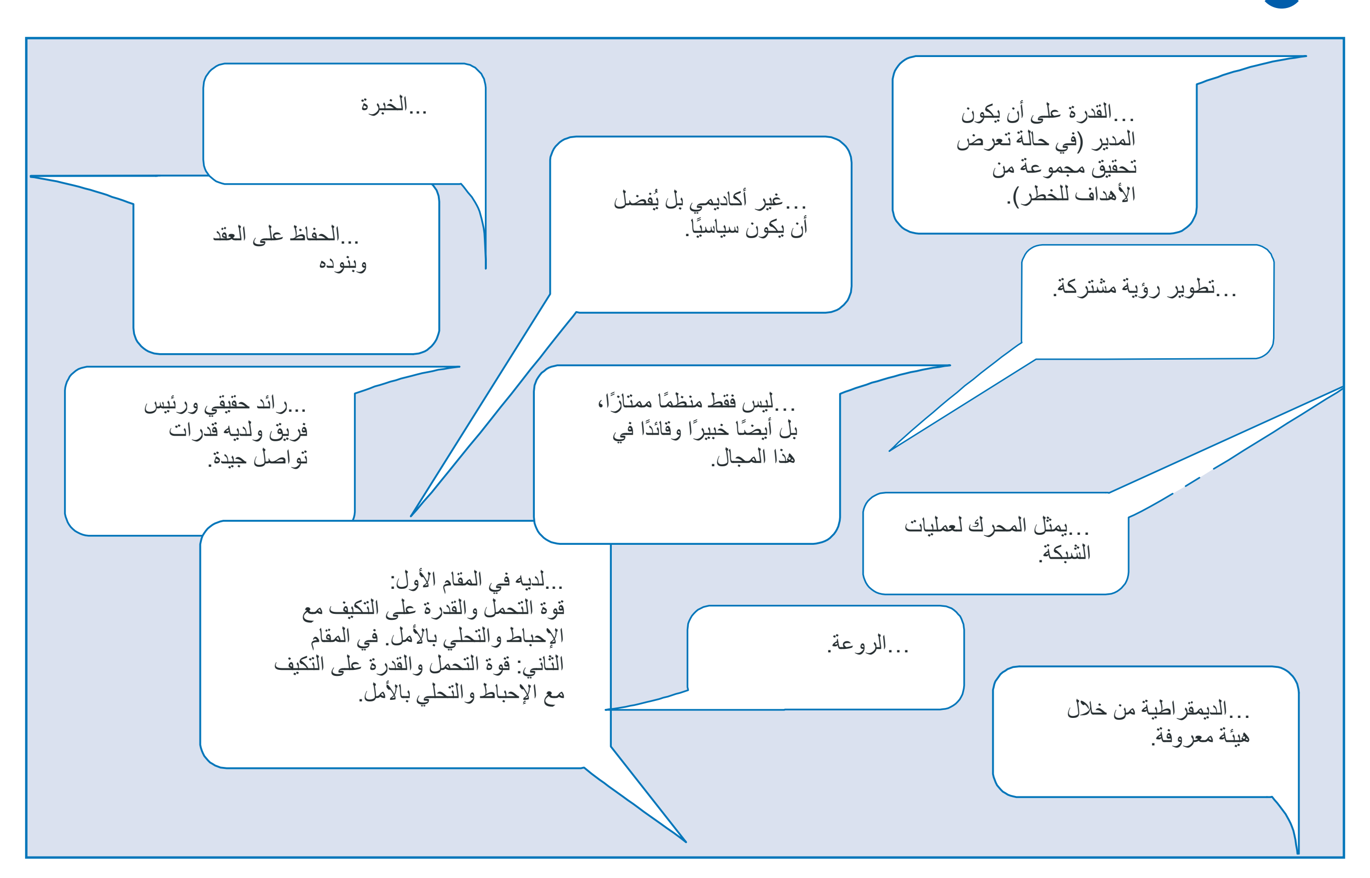
بشكل طبيعي، يجب أن تتوفر لدى المؤسسة التي تقوم بتنسيق الشبكة قدرات هائلة في مجال اتصالات الشبكات وسجل واضح من التعاون على المستوى القومي والأوروبي. وبالتالي فإن مؤسسة التنسيق النموذجية ستمثل مؤسسة حماية لموفري الخدمات التعليمية – وهي شبكة في حد ذاتها – أو مؤسسة تعليم عالي مشهورة أو هيئة عامة. إذا لم تكن هذه هي الحالة السائدة، فإن المؤسسة على الأقل يجب أن تكون قادرة على توضيح عن إقناع تام أنها قادرة على الوصول إلى أصحاب الأدوار المحورية في هذا المجال وتعبر عن احتمالية انضمامهم إليها في الشبكة بطريقة أو بأخرى.

يمكن جمع كل هذه الخصائص في ثلاث

4.3 ما مقومات منسق الشبكة الجيد؟

على المستوى الفردي، كما هو الحال في جميع أشكال التعاون القومي، فإن منسق الشبكة يمثل دورًا مهمًا للغاية. ولاسيما عندما تكون الشبكة ذات مهمة معقدة ومتعددة. عند السؤال عن ملف تعريف مدير الشبكة المنافسة، يقوم منسقو الشبكات الحالية بوصف مدير الشبكة على النحو التالي:

 يجب أن يتحلى منسق الشبكة بالخصائص التالية ...



مجموعات: المهارات الإدارية والخبرات في مجال التخصص والكفاءات بين الأشخاص.

المهارات الإدارية

يجب أن تتوفر لدى منسق الشبكة القدرة على التخطيط والتنظيم ومراقبة أنشطة الشبكة. كما يجب أن تتكامل مهارات التخطيط والتنظيم مع القدرة على إنجاز المهام، نظرًا لوجود ضغط في أغلب الأحوال من ناحية الوقت المتعلق بخطة العمل. ومع ذلك، فهناك الكثير من الأمور لا تتعلق بالتخطيط. لذلك يجب أن يكون المنسق قادرًا أيضًا على التفاعل بمرونة والتكيف مع المتطلبات والتحديات المتغيرة. فيجب أن تكون مؤسسته قادرة على الدعم في أوقات التحديات وفترات إدارة الأزمات.

هناك مهارة إدارية أخرى وهي القدرة على تفويض المسئوليات. لا يمكن لمنسق

الشبكة الذي يريد القيام بكافة المهام بنفسه أن يحقق النجاح.

وأخيرًا، يجب ألا تثير التقريرات والإدارة المالية تهديدات لأنها تمثل أجزاءً مهمة في عملية تنسيق الشبكة. فالمؤسسة التي بها فريق إداري يتميز بالخبرة ستكون في مكانة تمكنها من تقديم دعم قوي.

الخبرة في هذا المجال

يوجد رأيان متناقضان بشأن ما إذا كان يكفي لمنسق الشبكة أن يكون مديرًا جيدًا أم أنه يحتاج أيضًا أن يكون خبيرًا في هذا المجال. إننا نعتقد أن هاتين الكفاءتين ضروريتان. فالمنسق يجب أن يكون خبيرًا لكي يكون قادرًا على الوصول إلى قيمة المساهمات لاتخاذ قرارات ذات صلة بمجال التعليم. نموذجيًا، يكون منسق الشبكة خبيرًا كبيرًا معروفًا ويحظى بالاحترام والتقدير من المجتمع التعليمي وأن يكون قادرًا من خلال الاتصالات الحالية على حشد (أجزاء من) كل من يعمل بهذا المجال. وبالمثل، فإن مؤسسته التي ينتمي إليها يجب أن تثبت خبرتها الكبيرة في مجالات تخصص معينة وأن تكون لها سمعة طيبة بشكل نموذجي في المنطقة المتعلقة بالموضوع. وسمعة المؤسسة لا تساعد فقط على نشر الشبكة والترويج لها لدى المجموعات المستهدفة والجماهير العامة؛ بل أيضًا من المأمول أن تثمر عن عضويات كثيرة بالشبكة.

الكفاءات بين الأشخاص

وفوق كل هذا، يجب أن يكون منسق الشبكة لديه مهارات تواصل جيدة. فالتواصل يعتبر عنصرًا ضروريًا في محاولات توحيد الأشخاص من أجل مشاركة التجارب والتعلم من بعضهم البعض والتأثير المشترك على المجال. وكما ذكرنا آنفًا، فهو يمثل أصلاً في حالة وجود شبكة اتصالات شخصية كبيرة بالفعل. ولأن عمليات الشبكة غالبًا ما تشتمل على مراحل قوة ومراحل ضعف، فيجب توفر القدرة على تشجيع الأشخاص. ومع ذلك، يجب ألا يكون منسق الشبكة هو القوة الدافعة في جميع الأوقات، بل يجب أيضًا أن تكون لديه الحساسية التي تجعله يدرك أوقات وجوب عدم اتخاذ أية إجراءات وذلك لتجنب الإضرار بمصلحة الشبكة (cf. الفصل الرابع). وعلاوة على ذلك، يجب الوعي بالاختلافات بين الثقافات ومراعاة التنوع من خلال هذه المهارات.

إنه لأمر صعب للغاية أن نطلب من شخص واحد الالتزام بكل هذه المسئوليات. وبدون مفاجآت، تشترك بعض الشبكات في مهام المنسق وتقسمها فيما بين شخصين أو أكثر أو على الأقل تقلل من حمل المنسق من خلال تشكيل لجان إدارية مساعدة.

5. تحديد شراكة الشبكة

5.1. تحديد أصحاب الأدوار المحورية في هذا المجال

في مرحلة إعداد الشبكة، يجب على الشركاء أن يفكروا في أنماط العلاقة بين الشراكة والأطراف المعنية. كما يساعد تحديد أصحاب الأدوار المحورية في هذا المجال

على كسب معرفة إستراتيجية بشأن الممثلين الأساسيين في مجال عمل معين. في بعض الحالات، سيساعد هذا التمرين أيضًا على تحديد أقوى الحلفاء أو المنافسين. ومن المأمول أن يساعد هذا في إنشاء شراكة وسيلعب دورًا كبيرًا في وظيفة الاتصال بالشبكات.

التخطيط (أي البحث والتحديد المسبق) لأصحاب الأدوار المحورية في مجال تخصص معين في المنظور متعدد الأدوار (الممارسون والأكاديميون وصانعو السياسات) يجب أن يؤدي إلى إنشاء قائمة بالمؤسسات المؤثرة والأشخاص الذين يساعدون في إعداد الشبكة أو ينتهي بهم الأمر بالمشاركة في تطوير الشبكة والاستدامة. إذا أصبحت الشبكة مؤثرة، فمن المهم أن شركاؤها تمثل اتجاهات مختلفة في هذا المجال.

في هذه المرحلة، لا تكون مجموعة الشركاء الأساسية التي بدأت فكرة الشبكة قادرة فقط على تحديدها لكسب معرفة بالخبرة والإجراءات وما يمكنها تقديمه؛ بل يجب أيضًا تحديد الإستراتيجيات اللازمة لمشاركتها في مرحلة الإعداد. فقد تكون خبرتها حاسمة في هذه المرحلة. على سبيل المثال، قد يحددوا الاتجاهات الرئيسية للشبكة والوصول إلى الإستراتيجيات وقدرات التعميم للمخرجات أو استكشاف قدرتهم على المساهمة في الاستدامة.

من المفترض أن يتضمن أصحاب الأدوار المحورية في مجال اهتمام الشبكة الأشخاص والمؤسسات ذات مجالات الخبرة التالية:

أصحاب الأدوار المحورية والخبرات التي يتم البحث عنها في الشبكة



يوفر الجدول السابق قائمة مختصرة بأنواع المؤسسات وشركاء الشبكات ذوي الخبرة الذين يجب البحث عنهم عند تحديد أصحاب الأدوار المحورية في مجال الشبكات في المستقبل (تظهر باللون الأزرق الغامق). كما أنه يقدم فكرة عامة عن النقاط القوية الأساسية (مؤشرات النجاح) التي يمكن تحديدها كأصحاب أدوار محورية وشركاء محتملين أو حتى أعضاء في الشبكة المستقبلية.

إن الغرض من هذا الرسم البياني هو تقديم أصحاب الأدوار المحورية الأكثر قوة ونجاحًا في هذا المجال: معرفتهم الإستراتيجية وقدرتهم الإبداعية وإمكانية التعميم والقيمة الأوروبية المضافة التي ستساعد الشركاء على نقاط القوة والضعف بالشبكة. كما ستساعد على تحديد الشركاء وثيقي الصلة وتحديد أقوى المنافسين. ومع ذلك، عند تخطيط شراكة الشبكة (في مرحلة التطبيق) والمشاركة النهائية الرسمية أو غير الرسمية

للأعضاء (بمجرد تضمين الشبكة في هوية مؤسسية رسمية). وإننا ننصح بالأخذ في الاعتبار المؤسسات ذات القدرات التمثيلية الأقل كشركاء في الشبكة. وأحيانًا تستطيع هذه المؤسسات إثبات أنها لديها الاتصالات الضرورية (غالبًا ما تكون روابط ضعيفة) والتي يمكنها من خلالها جذب أصحاب الأدوار المحورية إلى الشبكة.

إن التحدي الأهم في تحديد أصحاب الأدوار المحورية بمجال محدد بمثابة محاولة للدمج والموازنة:

- التمثيل الجغرافي،
- الخبرة،
- الجوانب الفرعية (الجنس والعمر والمجموعة العرقية والمجموعات المحرومة وذوو الاحتياجات الخاصة، إلخ.).

5.2. الكفاءات والأدوار الموجودة في الشبكة

تتطلب الشبكات كفاءات مختلفة، وفقًا لنوع الشبكة (النشر والمــوارد وتطوير السياسات). من أجل تحقيق أهداف الشبكة، من الضروري تحديد الخبرات المطلوبة. ... في بنية الشبكة، تكون لكل شريك مهمة محددة (وفريدة جدًا) تعتبر حيوية لنجاح الشبكة.

فيما يلي مخزون لملفات تعريف الشركاء المتواجدين في شبكة نموذجية. يجب أن يحدد الشركاء مع أنفسهم ملفات التعريف وعدد الشركاء المطلوبين لإنجاز كل مهمة وفقًا لاحتياجاتهم.

عند "تسوق" شركاء جدد، يجب مراعاة البحث عن الشركاء الذين لديهم القدرة على الإبداع وقدرة المؤسسة على القيام بدور واحد أو أكثر من الأدوار التالية وفقًا لمخطط الشبكة:

- مطورو المحتويات للتركيز على (إجراءات الأبحاث وتوفير مدخلات المحتويات؛
- مختبرو المنتجات التي يتم تطويرها؛
- المقيمون هم خبراء في مجال مراقبة الجودة؛
- يقوم المروجون بتخطيط وتنفيذ إستراتيجية التسويق والنشر؛
- يضمن المديرون مهام التعاون والإدارة الفعالة؛
- يساهم المعنيون بالشبكة في زيادة قدرات الشبكة (غالبًا ما تكون مؤسسات الحماية الأوروبية أو القومية)؛
- يقوم صانعو السياسات بربط أنشطة الشبكة وتطوير السياسات وضمان التعميم على المستوى القومي أو الأوروبي.

عند إنشاء شبكة، سيكون من الضروري الوصول إلى قدرات الاتصال بالشبكات والقدرات العلائقية أو قدرات كل عضو من أعضاء الشبكة في السياق التعليمي وتحسين السياسات وممارسات التعميم. قد تمثل هـذه معايير اختيار إضافية للمساهمة في تحقيق مهمة الشبكة.

5.3. أشكال المشاركة المختلفة في الشبكة

يجب أن يحدد مروجو الشبكات ما إذا كان ممثلوا الشبكات المستقبلية سيشاركون في شراكة الشبكة الرسمية من خلال اتفاقية التعاقد (الشركاء الرسميون)، أو ما إذا كانوا سيساهمون في الشبكة وسيتلقون مزايا عينية بدون اتفاقيات تعاقدية (الممثلون غير التعاقديين).

تسمح بنية الشبكة، كما هو موضح في وثائق البرامج الأوروبية، بوجود هذا الاختلاف إلى أقصى حد للمشاركة. على عكس مشروعات التعاون القومية حيث يوجد أو لا يوجد شركاء (وربما شركاء مقترنين أو ضيوف شرف"). توفر الشبكة العديد من الإمكانات المختلفة للمشاركة:

أشكال المشاركة في الشبكة

المُمثلون التعاقديون بالشبكة	
جهة التمويل	المفوضية الأوروبية التي تمول الشبكة من خلال برنامج التمويل
المنسق	مسئولة عن تخطيط الأنشطة وتنظيمها وتنفيذها ومراقبتها
الشركاء الأساسيون	حزم العمل الرائدة والشبكات الفرعية، أعضاء مجلس الإدارة.
الشركاء	المشتركون مؤقتًا في تنفيذ بعض الأنشطة الرئيسية
المقاولون من الباطن	يوفرون خبرات استشارية أو خدمات أخرى مقابل مصاريف متفق عليها.
الشركاء المقترنون	يساهمون في الشبكان بدون أية مزايا مالية (اختبار المنتجات، إلخ.)
المستخدمون المباشرون	الاستفادة من المعلومات، أو المنتجات أو الخدمات (المؤسسات والمحترفون).
الجهات المستفيدة	الاستفادة النهائية من الجودة العالية للعملية التعليمية (=الطلاب بمجال تعليم الكبار)
جهات الدعم	توزيع المعلومات أو تعميم نتائج الشبكة (صانعو القرارات والسياسات)
الجهات الراعية	التمويل المشترك لأنشطة الشبكة (الجهات القومية أو الإقليمية، الجهات الراعية الخاصة).
المُمثلون غير التعاقديين بالشبكة	

ليست جميع الشبكات تستخدم هذا التصنيف المميز استخدامًا كاملاً، وهناك الكثير من المشكلات التي قد تظهر بسبب مشاركة الجميع كشركاء أساسيين على الرغم من أن هذا لا يعكس الفوائد الحقيقية لبعض الممثلين.

يجب أن تكون للأشخاص مكانتهم الخاصة في الأسلوب العام، ذكر ذلك واحد من أجرينا معهم مقابلة من ممثلي الشبكات. ويجب أن تحاول إدارة الشبكة مساعدة الأشخاص على القيام بذلك.

وهناك مفهوم مهم أوسع نطاقًا بالطبع وهو حالة (عدم) شريك الشبكة التعاقدي، أي تضمينه بشكل رسمي في تطبيق الشبكة. فسيكون لذلك تأثير كبير على تولي مسئولية تلقي التمويل الأوروبي لتكاليف الموظفين أم لا.

ولكن لا تعتبر الشبكة بمثابة اتحاد للشركاء الرسميين فقط. بل يتسع مفهوم الشبكة ليشمل الشراكة المباشرة لها وتوفير العديد من طرق المشاركة المحتملة.

إننا نتفق مع أحد منسقي الشبكات الذين أجرينا معهم مقابلات شخصية في قوله:

عند تصميم إحدى الشبكات، يجب أن تكون قادرًا على إكمال رسم بياني بشكل صحيح يتكون من دائرتين متحدتي المركز: تتكون إحداهما من الشركاء الأساسيين، بينما تتكون الأخرى من الجهات الداعمة.

ما الدوافع وراء تشجيعك على أن تصبح داعمًا أو ممثلاً غير تعاقدي؟

- للتعلم من الممارسات الجيدة لتكوين طرق جديدة؛
- استكشاف أساليب تعليم وتعلم في مجالات معينة؛
- المشاركة في تطوير الطرز الجديدة التي تلبي الاحتياجات الخاصة في هذا المجال؛

- الاتصال من خلال الشبكة بشكل مكثف بحاملي الأسهم والمؤسسات من خلال وجهة نظر لحل مشكلات معينة؛
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية حيث سيكون التعاون الأوروبي مثمرًا؛
- الترويج للمؤسسة ورؤيتها المتزايدة عن العمل؛
- لتحسين الخبرات الاحترافية أو المؤسسية وبالتالي اكتساب رؤية أشمل؛
- لاكتساب ثقة المؤسسة وهيبتها عن طريق الانضمام إلى إطار أوروبي.

6. قدرات إطار العمل المنطقي لإنشاء الشبكة

يمكن تكوين التطبيق الخاص بالشبكة بعدة طرق باستخدام أساليب وأدوات متنوعة. للمساعدة في المهمة المعقدة لتشكيل الشبكة الإجمالية بطريقة متماسكة، ق يساعد إطار العمل المنطقي في توضيح الغرض والأهداف والمبادرات وموارد الشبكة. بالإضافة إلى ذلك، فقد يساعد منذ البداية في ممارسة مؤشرات أداء التصميم والوصول إلى مخاطر نجاح الشبكة.


إطار العمل المنطقي للشبكات الأوروبية

	منطق التدخل	مؤشرات الإنجاز القابلة للتنوع بموضوعية
الأهداف العامة	ما الأهداف العامة التي ستساهم فيها الشبكة؟	ما المؤشرات الأساسية ذات الصلة بالأهداف العامة؟
الأهداف الخاصة	ما الأهداف الخاصة التي تنوي الشبكة تحقيقها من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف العامة؟	أي من المؤشرات توضح صراحة هدف الإجراء الذي تم تحقيقه؟
النتائج المتوقعة	النتائج عبارة عن الناتج الذي تم تصوره لتحقيق الأهداف المحددة. فما النتائج المتوقعة الملموسة وغير الملموسة؟	ما مؤشرات قياس ما إذا كانت الشبكة ستحقق النتائج المتوقعة وإلى أي مدى؟
الأنشطة	ما الأنشطة الرئيسية التي سيتم تنفيذها وبأي ترتيب سيتم إخراج النتائج المتوقعة؟	الوسائل: ما وسائل تنفيذ هذه الأنشطة، مثل الموارد البشرية أو أجهزة تكنولوجيا المعلومات أو التدريب أو الدراسات أو المرافق...

ستساهم المصفوفة أيضًا في وضع مسودات لطلب تمويل الاتحاد الأوروبي.

مصفوفة إطار العمل المنطقي (إطار السجل) – التي اقترحها الاتحاد الأوروبي والمطلوبة في العديد من برامجه – عبارة عن مصفوفة مكونة من أربعة أعمدة وأربعة صفوف. تلخص العناصر الرئيسية في خطة المشروع. مثل:

- التدرج الهرمي لأهداف المشروع (وصف المشروع ومنطق التوسط)؛
- مؤشرات إنجاز النتائج المحددة؛
- كيفية مراقبة نتائج المشروع وتقييمها (مصادر عملية التحقق)؛

مصادر وطرق التحقق	الافتراضات
ما مصادر المعلومات لهذه المؤشرات؟	
ما مصادر المعلومات الموجودة أو التي يمكن جمعها؟ ما الأساليب المطلوبة للحصول على هذه المعلومات؟	ما عوامل الخطر التي يجب وضعها في الاعتبار؟
ما مصادرالمعلومات لهذه المؤشرات	ما الشروط الخارجية التييجب تلبيتها للحصول على النتائج المتوقعة وفقًا للجدول؟
ما مصادر المعلومات الخاصة بتقدم الإجراءات؟ التكاليفكم تبلغ تكاليف الشبكة؟ وكيف يتم تصنيفها؟ (انهيار الميزانية)	ما الشروط المسبقة المطلوبة قبل بدء الشبكة؟ ما الشروط التي تقع خارج نطاق التحكم المباشر للشبكة والتي يجب تلبيتها من أجل تنفيذ الأنشطة المخططة؟

- العوامل الخارجية الأساسية الحاسمة بالنسبة لنجاح المشروع (الافتراضات).

يمكن أن يتضمن إطار العمل المنطقي أيضًا الوسائل اللازمة لتنفيذ الأنشطة؛ وهي عبارة عن الأساس الذي يمكن من خلاله تحديد المدخلات (الموظفون والميزانية) والمخرجات (نتائج التعليم والخدمات).

يعمل إطار السجل على تسهيل إنشاء الأهداف والأنشطة في بطريقة متماسكة يتم دعمها على سبيل المثال باستخدام طريقة ترقيم بسيطة (الهدف 1: النشاط 1.1؛ الهدف 2: النشاط 2.2، إلخ.). سيؤدي هذا الأسلوب البسيط إلى تفادي المشكلة الكلاسيكية المتعلقة بنشر الأنشطة داخل تصميم الشبكة، والتي لا تعتبر دومًا ضرورية لتحقيق أهداف الشبكة.

يعتبر إطار السجل ملخصًا لتطبيق الشبكة، وبالتالي فإنه سيساهم بشكل كبير في عملية الكتابة. من المهم إلقاء الضوء على حقيقة وجوب تطوير المحتوى بطريقة تستند إلى المشاركة مع مراعاة الطبيعة الأفقية للشبكة والملكية المشتركة لها.

7. دروس يمكن تعلمها من تطبيقات الشبكة السابقة

تناولت المقاطع السابقة بهذا الفصل معرفة إستراتيجية بشأن كيفية تطوير مفهوم الشبكة الأوروبية المتعلقة بالموضوع وشراكتها. وفقًا لتحليل سياقها تحليلاً محكمًا والذي يتعبر ضروريًا لضمان أساس بدء قوي لإنشاء شبكة تهدف إلى تولي دورًا محوريًا على المستوى الرئيسي.

الخطوة التالية هي تشكيل الشبكة. يلخص الجدول التالي المقابلات التي أجريناها مع مقيمي الشبكات و المفوضية الأوروبية وتوفر بعض التوصيات التي يمكن استخدامها في عملية تشكيل الشبكة. وفقًا لنقاط الضعف المحددة مسبقًا في تطبيقات شبكات سقراط اا. يمكن استخدام هذا الجدول كدليل لتحديد منطقة الشبكة المتعلقة بالموضوع وأهداف الشبكة ونتائج الشبكة ومنتجاتها والطرق المنهجية.


تشكيل تطبيق الشبكة: العناصر الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار

المنطقة الرئيسية المتعلقة بالموضوع المستهدفة

من المفترض أن يقدم صاحب الدور المحوري نطاقا كبيرًا للمنطقة ذات الصلة بالموضوع والخاصة بالتوسط ومعالجة المنهج بمنظور على المدى المتوسط إلى البعيد (مع الوضع في الاعتبار ألا يكون الموضوع ضيقًا للغاية).

يمكن تناول كل من الجانبين السياسي والسياسات والتدريب والممارسات في الشبكة الأوروبية ومع ذلك يجب وضع أولويات واضحة.

يجب إنشاء رابط قوي بمشروعات الاتحاد الأوروبي المتعلقة بالموضوع بعدة طرق (سلسلة الاجتماعات والترويج للمشروعات الجديدة).

أهداف الشبكة

يعمل تطبيق الشبكة القوي على تشكيل أهداف ذكية متعددة (محددة وقابلة للقياس ويسهل تحقيقها وواقعية ومحددة بوقت)، ويجب أن تحدد صراحة مجموعات مستهدفة معينة لكل هدف.
يجب أن تلقي الشبكات الناشئة الضوء على بضعة أهداف وأنشطة أساسية من أجل تطوير مهمة واضحة بدلاً من محاولة تلبية جميع توقعات برنامج الاتحاد الأوروبي للشبكات في آن واحد. في مرحلة التجديد الخاصة بالتمويل، يتم تشجيع الشبكات على توسيع نطاقها ليشمل تلك الأهداف المطلوبة التي لم يتم تحقيقها بعد بشكل كامل.

يجب أن تكون الأهداف ذات صلة بشركاء الشبكات الذين يقومون بتشغيل الشبكة من سياقات اجتماعية واقتصادية مختلفة (يتم التعرف عليها من خلال التحليل الأولي للاحتياجات). يُعد هذا ضروريًا لتحفيز الشركاء باستمرار وهو يعتبر بمثابة شرط مسبق لاستمرار الشبكة.

نتائج الشبكة ومنتجاتها

يتم توضيح العمليات والنتائج التي تم تصورها نموذجيًا في التطبيقات والتي سيتم تشكيلها على ثلاثة مستويات: الاتصال بالشبكات والتعليم والترويج للممارسات والسياسات الإبداعية. يجب أيضًا أن يكون هناك مرجع واضح للمجموعات المستهدفة من المنتجات ذات الصلة.

الطرق المنهجية والمتخصصة

لكي تعمل الشبكة، يجب أن تكون لديها قيمة مضافة لكل عضو في الشبكة. يجب أن يوضح التطبيق بقوة القوى التعليمية والشبكية المحركة للشبكة.

يجب أن يفسر التطبيق بوضوح كيفية تحسين الشبكة لإمكانية عكس الإبداع التعليمي ونشره.

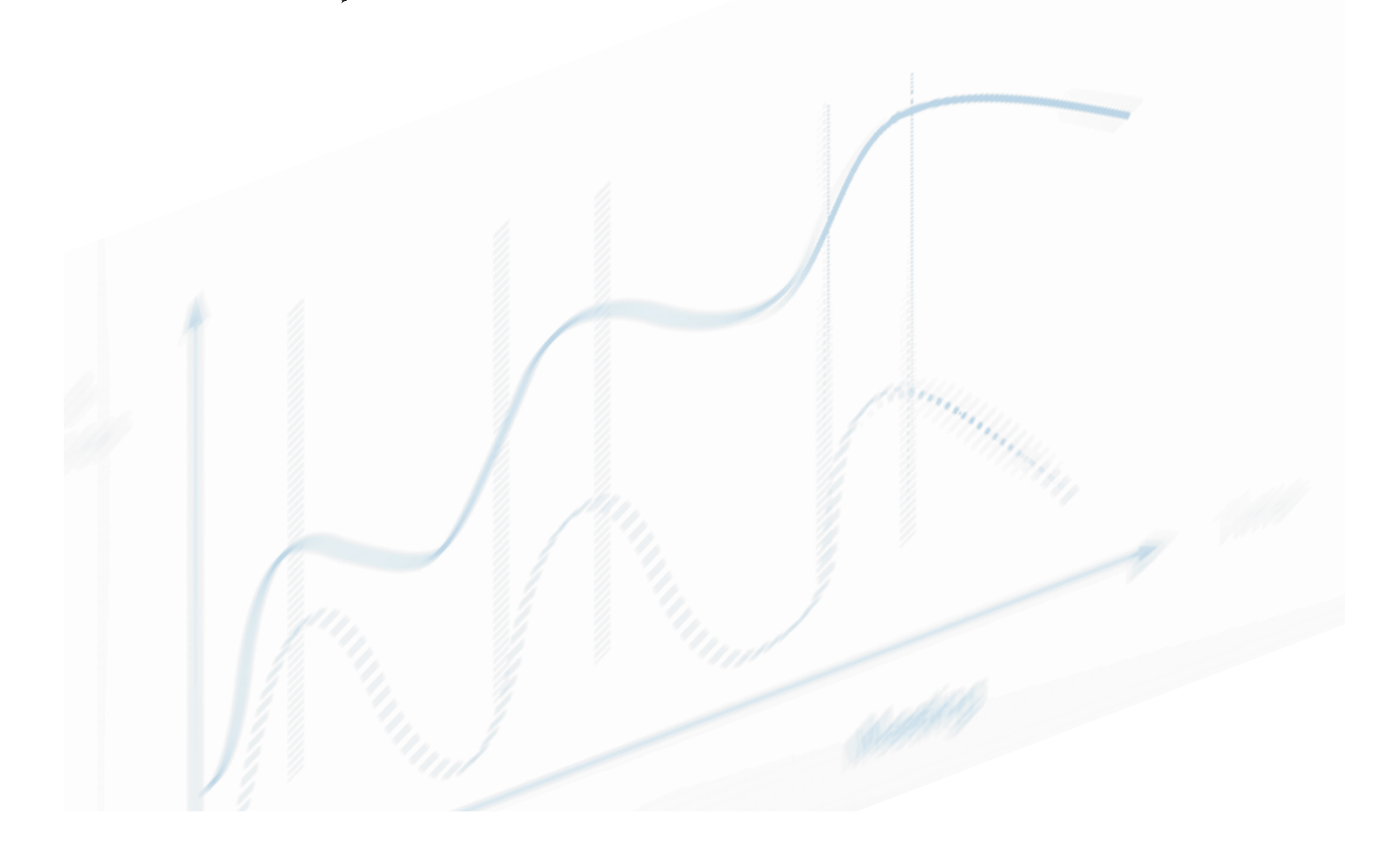
الفصل الرابع
إدارة الشبكة

تعتبر عملية إدارة الشبكة الأوروبية مختلفة تمامًا عن إدارة مشروع التعاون القومي، على الرغم من وجود بعض العناصر المشتركة بينهما. تنشأ عن إدارة الشبكة العديد من التحديات الخاصة التي تواجه المنسق.
وبالطبع، يتضمن تنسيق الشبكة السير في الاتجاه المطلوب وضمان الإيفاء بالأهداف المعينة. ومع ذلك؛ فمن المهم أن يكون مدير الشبكة قادرًا على السماح للشبكة بتطوير نفسها، ومنح الممثلين الحرية للتفاعل بطريقة يرون أنها الأنسب لهم. يتألف فن إدارة الشبكة من اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تحقيق هذا التوازن....

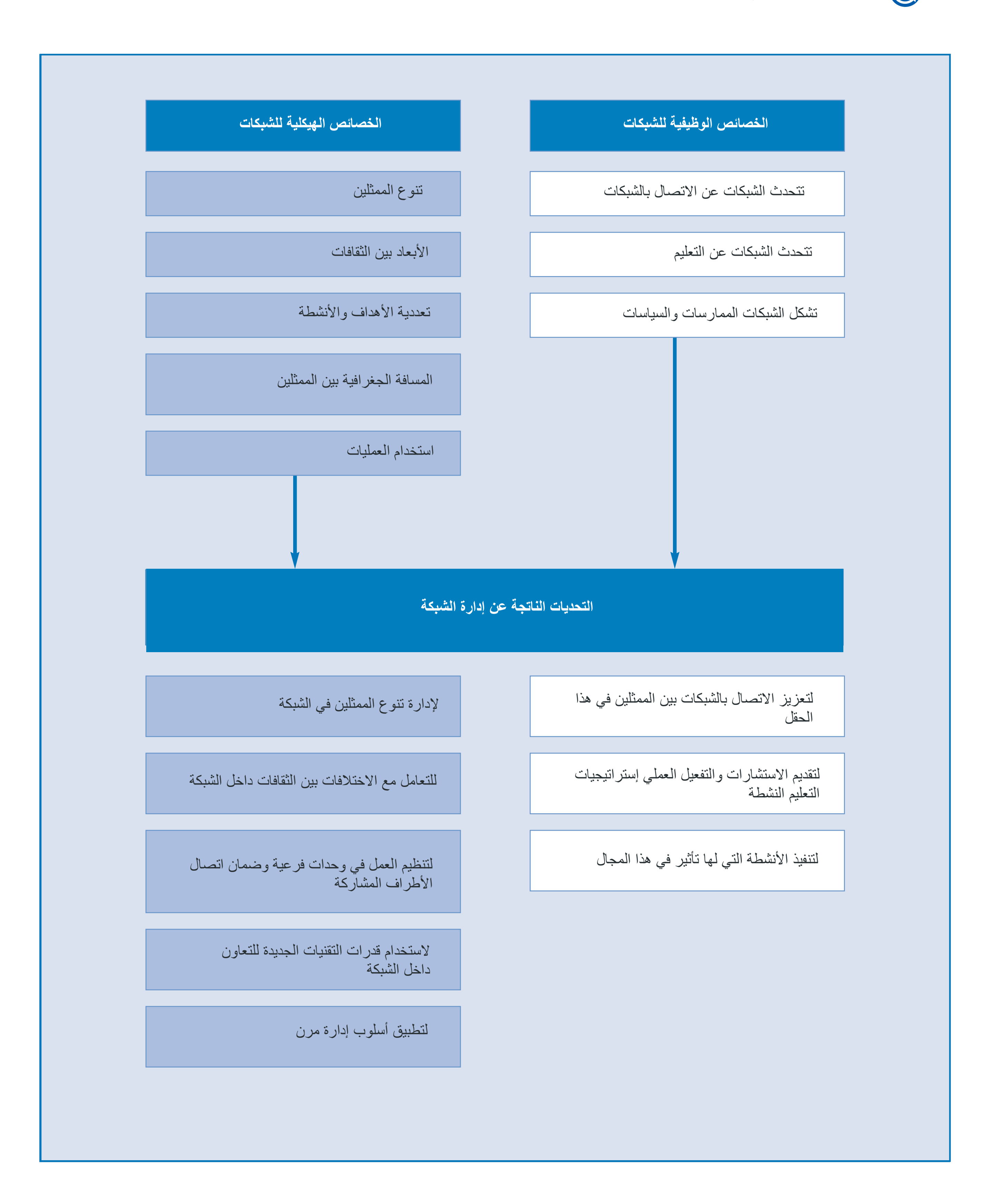
1. تحديات إدارة الشبكة

1.1. تحديات الإدارة التي تنشأ عن خصائص الشبكات

لقد ذكرنا آنفًا أن الشبكات الأوروبية السطحية قد تبدو مشابهة لمشروعات التعاون القومية، كما أنها تشترك في متطلبات وآليات التمويل المماثلة. على الرغم من هذا التشابه السطحي، كما ذكرنا، فإن الشبكات تختلف اختلافًا كبيرًا عن شبكات التعاون فيما يتعلق بالخصائص الهيكلية والوظيفية.
تشتمل هذه الاختلافات الجوهرية على تأثيرات عملية للغاية بالنسبة لإدارة الشبكة. بالطبع، يجب أن يكون مدير الشبكة على دراية بأدوات إدارة المشروعات القومية (على سبيل المثال، كما هو موضح في مجموعة البقاء الخاصة بإدارة المشروعات الأوروبية). ولكن هذا لا يكفي. سيعمل مدير الشبكة أيضًا على مواجهة التحديات المتعلقة بالشبكات إلى حد كبير. يتناول هذا الفصل كل هذه الخصائص المتعلقة بإدارة الشبكة.



التحديات الخاصة بإدارة الشبكة



2. لإدارة تنوع الممثلين في الشبكة

2.1. أنواع التنوع الموجودة في الشبكة

اتحادات الشبكات عبارة عن مجموعات ضخمة للغاية مقارنة بالفرق الأصغر في مشروعات التعاون. ومع ذلك، سيكون هناك سوء فهم عندما نعتقد أن الفرق الرئيسي يكمن في عدد الأشخاص والمؤسسات المشاركة. بل هو تنوع الممثلين الذي يؤدي إلى وجود تحدي كبير. إن الدرجة الكبيرة للتنوع تعتبر نتيجة للشخصيات المزدوجة للشبكة.

- تتطلب برامج التمويل تمثيل الممثلين من عدد كبير، إن لم يكن كل، الدول المشاركة في البرنامج.

- إن أمكن، فإن جميع أنواع الممثلين في هذا الحقل - من المبادرات الأولية وحتى الهيئات العامة لصناعة القرارات - يجب أن يتواجدوا بطريقة أو بأخرى.

تكون لذلك نتائج خاصة بنمط الإدارة المطلوب وتنظيم العمل والمهارات المطلوبة لإدارة الصراعات التي تنشأ عن هذا التنوع.

وفقًا للأبحاث الاجتماعية، هناك الآن درجة عالية من التنوع يمكن ملاحظتها في معظم المجموعات والمؤسسات. في الكثير من سياقات العمل، يختلف الأشخاص من حيث النوع والعمر والخصائص البدنية والخصائص العاطفية والخلفيات الثقافية والدينية، وخصائص أخرى. ومع ذلك، في مقدمة هذه العناصر العادية من التنوع، توجد العديد من الاختلافات الأخرى ذات الصلة بالشبكات بشكل خاص. يتم التركيز على هذه الاختلافات في الرسم البياني التالي.

التنوع داخل الشبكة



كنتيجة لذلك، فإن إدارة الشبكة دائمًا ما تتضمن إدارة التنوع.

إن ما يتعلمه مدير الشبكة من مفهوم إدارة التنوع هو أن اختلاف الشبكة ليس مصدرًا ثابتًا للتحدي، بل يمثل نقطة قوة محتملة. إذا نجحت إدارة الشبكة في توفير مساحة للأفراد الموهوبين والاهتمامات والقدرات الخاصة بالممثلين والمؤسسات، فقد تكتسب مجموعة من المهارات والمعرفة.

لإدراك هذه القدرات، يتطلب مدير الشبكة التحلي بمهارات شخصية مثل مهارات التواصل والدوافع والأصالة والإحساس بالمسئولية وربما مهارات الاستماع الجيد الأكثر أهمية. وعلى الجانب الآخر، فمن غير المحتمل أن تنجح الشبكة في حالة عدم الإقرار بتنوع الممثلين وقبوله.

2.2 السماح بأشكال التنوع لمشاركة الممثلين المختلفين

يوجد نوع من التنوع غالبًا ما يكون من الصعب قبوله بواسطة مدير الشبكة الملتزم تمامًا: فمن المحتمل أن تكون هناك مستويات مختلفة تمامًا لدى بعض شركاء الشبكات من الالتزام بإجراء عمليات الشبكة. من المفترض أن يكون هذا متعلقًا أحيانًا بالموارد المالية المحدودة التي توفرها برامج تمويل الاتحاد الأوروبي. ومع ذلك غالبًا ما يكمن السبب في طبيعة وكثافة الفوائد وغالبًا ما يكون بسبب هذه الحقيقة. إلا أن هذا يعد طبيعيًا ويجب قبوله بدلاً من اعتباره عقبة أمام النجاح. يجب ألا يكافح المنسق من أجل التصدي لكل هذه الاختلافات عن طريق محاولة رفع الجميع لأعلى مستوى ممكن من المشاركة.

وعلى العكس من ذلك، فعادة ما يكون هذا نموذجيًا بالنسبة للشبكات الاجتماعية التي يشترك فيها البعض بشكل مكثف والبعض الآخر بشكل متضائل. إن الهدف من فن إدارة الشبكات هو العثور على المكان المناسب والدور الخاص بكل ممثل مشترك.

كما هو موضح في الفصل السابق من هذا المنشور، تتيح الشبكات الأوروبية في مجال التعليم التنوع في المشاركة.

على العكس من مشروعات التعاون، يوجد شركاء أو غير شركاء (أو ربما شركاء مقترنين أو ضيوف شرف) يشاركون في الشبكة قد يتراوحون من الشركاء الأساسيين الذين يتعاملون مع حزم العمل وحتى المستجيبين الموسميين الذين قد يشتركون بشكل هامشي في مرحلة واحدة أو مرحلتين.

ليست جميع الشبكات تستخدم هذا التصنيف المميز استخدامًا كاملاً، وهناك الكثير من المشكلات التي قد تظهر بسبب مشاركة الجميع كشركاء أساسيين على الرغم من أن هذا لا يعكس الفوائد الحقيقية لبعض الممثلين.

يجب أن يجد الأشخاص مكانة لهم داخل الأسلوب العام، قال ذلك أحد ممثلي الشبكات الذين أجرينا معهم مقابلات، كما يجب أن تحاول إدارة الشبكة مساعدة الأشخاص على القيام بذلك. إننا نتفق تمامًا مع أحد منسقي الشبكة ممن أجرينا معهم لقاءات:

عند تصميم إحدى الشبكات، يجب أن تكون قادرًا على إكمال رسم بياني بشكل صحيح يتكون من دائرتين متحدتي المركز: تتكون إحداهما من الشركاء الأساسيين، بينما تتكون الأخرى من الجهات الداعمة.

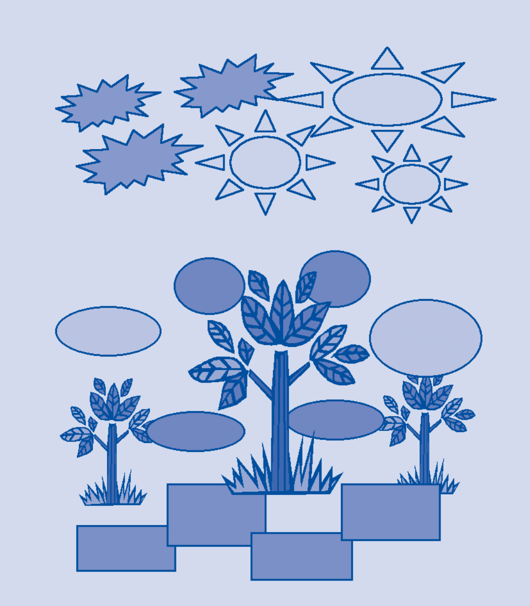
الشبكة ليست شراكة معرفة على نطاق ضيق، بل هي نظام من المصالح والفوائد

المتبادلة. أو بعبارة أخرى: صفقة مربحة لجميع الأطراف. لا يمكن ظهور الصفقات المربحة لجميع الأطراف إلا في حالة اكتساب ممثلي الشبكات للفوائد المطلوبة بمستوى الاستثمار الذين يستعدون لإجرائه (توفير المعدل بين الطرفين الواقعيين).
كما ناقشنا من ذي قبل، قد تكون الفوائد شخصية أو مؤسسية. ومع ذلك، فقد أثبتت الأبحاث أنه على المدى الطويل، تكون الصفقات المؤسسية المربحة لكل الأطراف أكثر صلة بنجاح الشبكة.

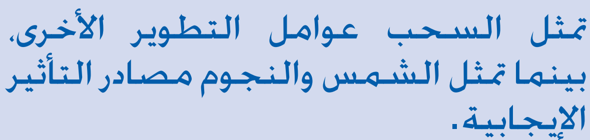
والأهم من ذلك كله: فالصفقات المربحة لجميع الأطراف هي مجرد صفقات مربحة عند النظر إليها كذلك. وهناك مهمة غاية في الأهمية لمدير الشبكة تتمثل في إيضاح أهمية كل عضو بالشبكة والتواصل معهم بشكل صريح. لتحقيق هذا الهدف، فإن تقنيات التصور التي يمكن تطبيقها في مجال اتصال الشبكات أو جلسات العمل المنعكسة تعتبر مفيدة للغاية.



في نموذج شبكة جرانتفيج، يطلب منسق الشبكة من كل شريك تخطيط المنظور التعليمي الخاص به:



حيث تمثل الشجرة الموجودة في المنتصف المؤسسة، ومجالات الأنشطة النامية بشكل تام والأفرع الناشئة. تتأسس المؤسسة من خلال التربة والعملاء والزبائن والمفوضين والمساهمين الآخرين.



تمثل السحب عوامل التطوير الأخرى، بينما تمثل الشمس والنجوم مصادر التأثير الإيجابية.
من خلال أداة التصور البسيطة، يمكن مراقبة آثار المشاركة في الشبكة بالنسبة لكل مؤسسة مشاركة ورؤيتها.
اتضحت هذه الأداة في النهاية أنها فعالة للغاية في ضمان التزام شركاء الشبكة.

3. للتعامل مع الاختلافات بين الثقافات داخل الشبكة

3.1 الاختلافات الثقافية: التحدي وفرصة التعليم داخل الشبكة

عند التحدث عن التنوع في الشبكة الأوروبية، يجب إلقاء الضوء على عامل معين بشكل خاص: الاختلافات الثقافية بين الدول التي يقيم بها ممثلو الثقافات ويعملون بها. إن إدارة شبكة الممثلين القومية من عدد من الدول الأوروبية مختلف تمامًا عن إدارة الشبكة المحلية أو الإقليمية. فعلى العكس من الشبكات الأخيرة، فإن عالم الشبكات الأوروبية أقل تحديدًا من خلال التقاليد والطرق والقيم والقوانين المختلفة الخاصة بالتواصل.

تعتبر هذه الاختلافات الثقافية الواضحة في التفاعل بين الأشخاص أمورًا تواجهها كل شبكة. فهي تكون تحديات لجميع ممثلي الشبكات، ولكنها تمثل فرصة أيضًا للتعليم في هذا المجال والتطوير الشخصي. يتفق الكثير من ممثلي الشبكات على التحديات بين الثقافات والتي عند اجتماعها مع تنوع المناهج المؤسسية تتمثل في الشبكات التي تمثل تجربة أوروبية فريدة في مجال التعليم. حتى إذا أصبح بعض منسقي الشبكات الآخرين أقل حماسة، فإن أبعاد الشبكة بين الثقافات لا يمكن تجاهلها بل يجب معالجتها بنشاط بواسطة مدير الشبكة.



ماذا يعني مصطلح التعليم الثقافي (بين الثقافات)؟
إجابة من إحدى الشبكات في مجال التعليم بين الثقافات

تعتمد جميع الأفكار الخاصة بالتعليم بين الثقافات على فكرة ثقافية صريحة أو ضمنية. فهي تشتمل عمومًا على مفهوم أن الثقافة من صنع الإنسان. تتم الإشارة إلى الثقافة باسم "البرامج" التي يستخدمها الأشخاص في الحياة اليومية؛ حيث توصف عمومًا بأنها افتراضات وقيم وعادات أساسية موجودة لدى الأشخاص...
غالبًا ما يتضمن النظر إلى الثقافات إمعان النظر في التفاعل بين الثقافات. وقد ذكر الكثير من المؤلفين أننا لن نفكر في الثقافة على الإطلاق في حالة عدم وجود أكثر من ثقافة لدينا. إن الاختلافات الواضحة في كيفية قيام الأشخاص بالتفكير والشعور والتفاعل هي ما تجعلنا ندرك الثقافة.
وبالتالي فإن الثقافة على الرغم من بساطتها فلا يمكن اعتبارها مجرد "ثقافة"، بل يجب التعامل معها باعتبارها "ثقافات".

المصدر: IIZ/DVV (2005). Adult Education Embracing Diversity II (تعليم الكبار الذي يتضمن التنوع. الجزء الثاني). تطوير إستراتيجيات تعميم التعليم بين الثقافات وفقًا للاحتياجات والتجارب. بون. الصفحة 75. التي تم تطويرها بواسطة شبكة نايل (www.intercultural-learning.net).

3.2 الاختلافات الثقافية المتعلقة بالعمل والتي تؤثر على الشبكة

لقد أكدنا مسبقًا في هذا المنشور على الشبكات الاجتماعية بصفة عامة. وبالتالي فإن الشبكات الموجودة في مجال التعليم تستند بشكل كبير إلى عوامل دقيقة مثل الثقة والإعجاب المتبادل والاستعداد لدعم مصالح الممثلين. إن تطوير هذه الاتجاهات الأساسية للشبكة تعتمد بشكل كبير على الظروف السياقية التي تختلف بشكل كبير من بلد إلى آخر:

كما أن أنظمة التعليم المختلفة التي يعمل بها ممثلو الشبكات وتوجد بها عقليات مختلفة ومدارس متنوعة الأفكار بشأن التعليم أو أنماط العمل المختلفة ومناهج الإدارة تعتبر من أكثر العوامل السياقية تأثيرًا والتي يتم من خلالها تعاون الشبكات.

بالنسبة لإدارة الشبكات في بيئة متعددة الثقافات، فقد يكون بالتالي من المفيد الأخذ في الاعتبار الأبعاد الخمسة التي ذكرها جيرت هوفستيد عن الاختلافات الثقافية في أماكن العمل والمؤسسات.

ليس هذا الموضع المناسب لمناقشة

الأبعاد الثقافية الخمسة التي ذكرها هوفستيد بشأن القيم الموجودة في مكان العمل

مدى القوة

مدى قبول وتوقع الأعضاء الأقل قوة بالمؤسسات لتوزيع تلك القوة بشكل غير متساوي.

مقارنة بين الفردية والجماعية

درجة اندماج الأشخاص في مجموعات.

مقارنة بين الذكورة والأنوثة

توزيع الأدوار بين الجنسين.

تجنب الشك

درجة تحمل المجتمع للشك والغموض، ومدى برمجة الثقافة لأعضائه لكي يشعرون بالراحة أو عدم الراحة في المواقف غير المنظمة.

التوجه طويل المدى في مقابل التوجه قصير المدى

القيم المقترنة بالتوجه طويل المدى هي الانتشار والمحافظة، بينما تتمثل القيم المرتبطة بالتوجه قصير المدى في احترام التقاليد والالتزام بالمسئوليات الاجتماعية وحفظ ماء ”الوجه“.

المصدر: www.geert-hofstede.com

تأثيرات هذه الأبعاد الخمسة بالتفصيل في عمليات إدارة الشبكة اليومية. وبالتالي فقد يكون مثال واحد كافيًا لذلك:
عند التحدث عن إجراءات صناعة القرارات أو ترتيبات العمل أو معايير الوثائق داخل الشبكة، فقد يتعامل الأشخاص ذوو الخلفيات الثقافية الإدارية المختلفة بشكل مختلف. ففي الثقافة التي بها مؤشر مرتفع لتفادي الشك، حيث تسود الهياكل الرسمية والإجراءات المعيارية، على سبيل المثال في ألمانيا يمكن توقع خطط عمل تفصيلية واتفاقات مكتوبة وقواعد إجرائية مكثفة. بينما على الجانب الآخر، قد تؤدي إجراءات تجنب الشك هذه إلى إثارة ممثلي الشبكات من ثقافة مؤسسية مثل المملكة المتحدة، حيث يوجد نموذج أكثر مرونة وتكيفًا وهو يتمثل في تعود الموظفين على التعامل على أساس أكثر خصوصية.
سيتعامل مديرو الشبكات إلى حد ما وفقًا للخلفية الثقافية لديهم، ومع ذلك يجب إعدادهم جيدًا لوجود آثار مختلفة تمامًا على ممثلي الشبكات المختلفين بسبب وجود نفس إجراءات الإدارة التي تبدو واضحة.
في اللقاءات التي أجريناها، يؤكد مديرو الشبكات غالبًا على تناول مصطلحات تشير إلى هذه الاختلافات في سياقات العمل والأساليب والقيم، والتي تتطلب جزءًا كبيرًا من الوقت والجهد. وعلى الرغم من ذلك وفي الوقت نفسه، كان ذلك يمثل مصدرًا مهمًا للإلهام والتعلم.
وفي الحقيقة، فإن التنوع غير المعتاد للمؤسسات والاختلافات الموجودة بين الخلفيات الثقافية التي يواجهها الفرد في الشبكة الأوروبية تجعل هذا المجال مجالاً فريدًا للتعليم والإثراء على المستوى الاحترافي. يمكن استثمار الوقت اللازم لاستكشاف هذا المجال بشكل جيد.

3.3 اكتساب حساسية بين الثقافات

لكي يكون مدير الشبكة قادرًا على معالجة التحديات بين الثقافات بشكل بناء، يتعين عليه تطوير الحساسية بين الثقافات.
تتجنب الحساسية بين الثقافات الوقوع في مصيدة النمطية. ففي الحقيقة، فإن هذا الأمر يعتبر مختلفًا تمامًا: فبدلاً من توقع أشكال السلوك المختلفة لدى الأشخاص الآخرين كخصائص قومية تم وضع تصور لها مسبقًا، فإن الحساسية بين الثقافات هي عملية تهدف إلى زيادة مستوى معرفة الشخص وقبوله للاختلافات الثقافية. لقد وصف ميلتون جي بونيت هذه العملية في العديد من المراحل المميزة. الرسم التخطيطي التالي هو أبسط شكل معدل لنموذج بونيت.



مراحل الحساسية بين الثقافات

التكامل
لكي نتمكن من التنقل بين السياقات الثقافية

التكيف
لإضافة وجهات نظر عالمية مختلفة إلى وجهة النظر الشخصية

القبول
لاحترام السلوكيات والقيم المختلفة

الاعتراف
لإدراك السياقات الثقافية للسلوكيات

أثناء تطوير الحساسية الثقافية التي يجب أن تكون هدفًا لجميع الممثلين في الشبكة، فإنها تمثل مطلبًا أساسيًا لنجاح مدير الشبكة. وحينئذٍ فقط يكون لدينا مدير شبكة ناجحًا وقادرًا على تحديد خيارات واعية بين الثقافات. لقد قدم بونيت مثالاً واضحًا لذلك:

هل من المفيد أن نشير مباشرة إلى خطأ ارتكبته بنفسك أو ارتكبه شخص آخر؟ في معظم السياقات الأمريكية، يكون من المفيد ذلك. وفي معظم السياقات اليابانية، لا يكون من المفيد ذلك. ومع ذلك، قد يكون من المفيد في بعض الحالات استخدام نمط أمريكي في اليابان، والعكس صحيح. إن القدرة على استخدام كلا النمطين هو التكيف الجزئي. كما أن الاعتبار الأخلاقي للسياق عند تحديد خيار محدد يعتبر جزءًا من التكامل.

IIZ/DVV (2005). Adult Education Embracing Diversity II

(تعليم الكبار الذي يتضمن التنوع، الجزء الثاني). تطوير إستراتيجيات تعميم التعليم بين الثقافات وفقًا للاحتياجات والخبرات بون، الصفحة 76)

4. لتنظيم الشبكة إلى وحدات فرعية وضمان اتصال بين الأجزاء

4.1. تقسيم إجراءات الشبكة إلى أنشطة فرعية

في جميع أشكال هياكل التعاون، يعني التنظيم تفعيل التخطيط. فالمهمة الأساسية للتنظيم هي بنية العمل بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المحددة.

لقد أشرنا مسبقًا في هذا المنشور إلى أن إحدى الخصائص الهيكلية لهذه الشبكة هي أهدافها وتعددها - حيث تكون متعددة ومعقدة - مقارنة بالهدف أحادي البُعد لمشروعات التعاون التي تهتم بالمنتجات.

تتطلب تعددية الأهداف هذه تقسيمًا فرعيًا لبرامج عمل الشبكة إلى أنشطة فرعية تعتبر إلى حد كبير مستقلة عن بعضها البعض. حيث يتم تنفيذ بعضها على مدار معظم، إن لم يكن كل، فترات التمويل.

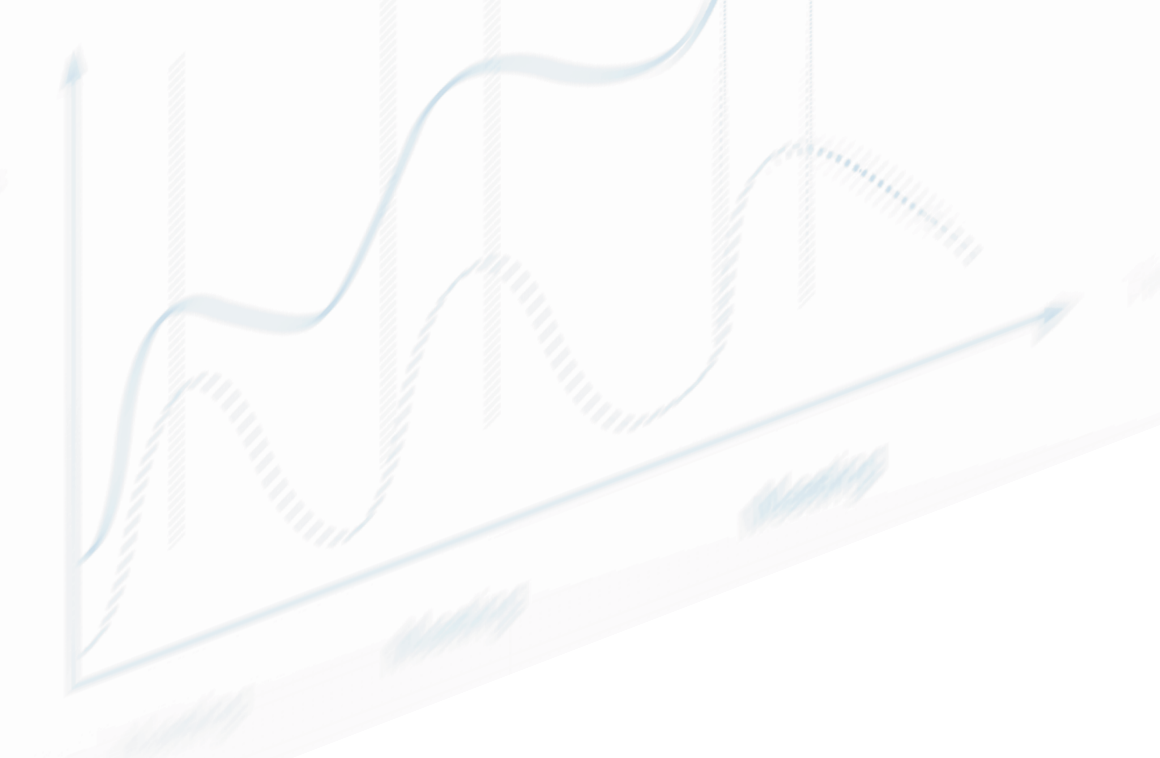
وعلى الرغم من ذلك، عند تنظيم هذه الأنشطة الفرعية المنفصلة، يكون من المهم تحديدها صراحة منذ البداية

- كيفية مساهمة أهداف الأنشطة الفرعية في تحقيق أهـداف الشبكة الإجمالية؛
- كيفية ارتباط الأنشطة الفرعية المختلفة ببعضها البعض؛
- موضع اندماج النقاط المهمة (الأحداث الرئيسية) للسماح بالوصول في حالة اتباع المسار الصحيح.

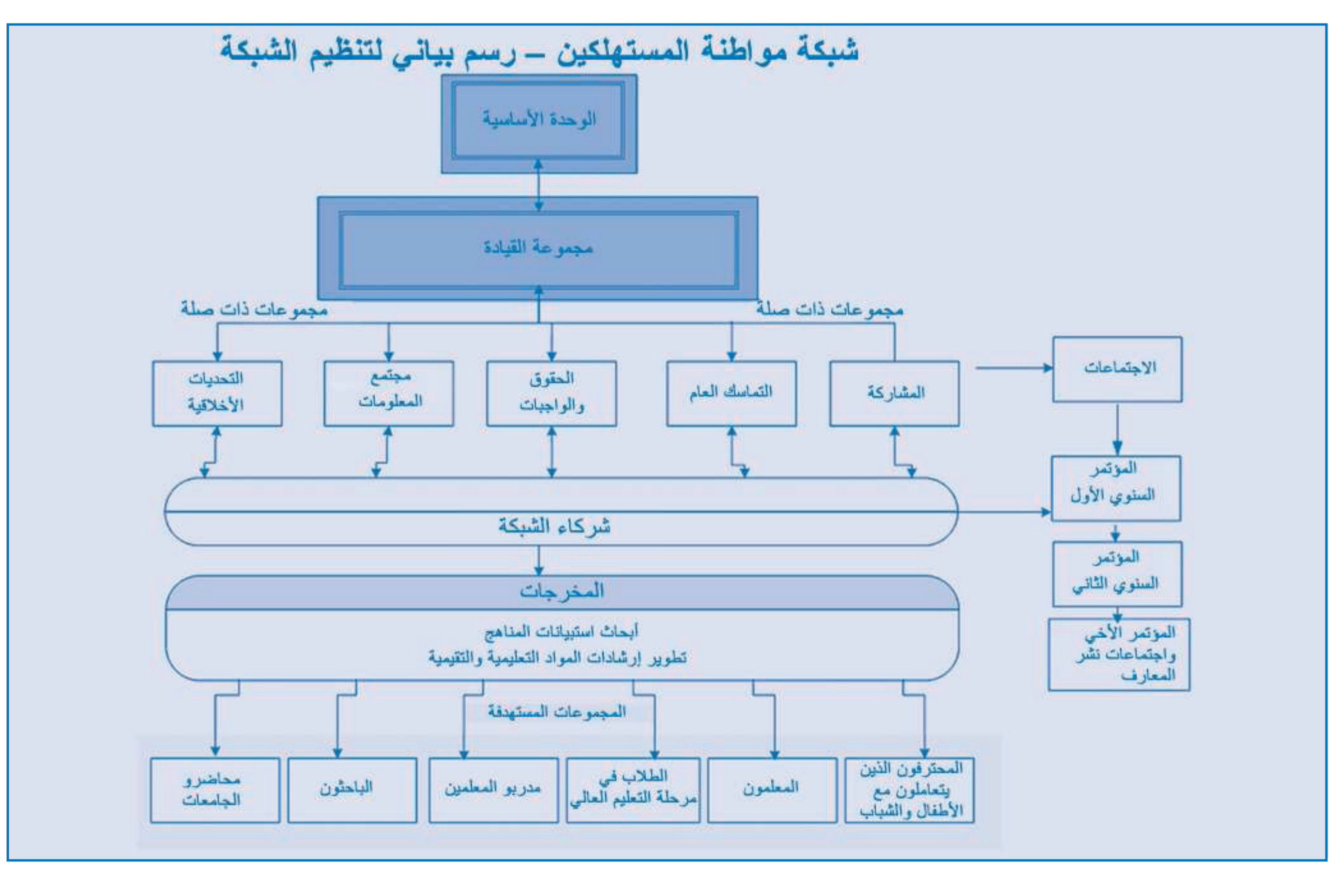
توجد العديد من الطرق لكيفية تقسيم الشبكة إلى وحدات فرعية أصغر وأكثر قدرة على العمل. يعتمد الشكل الأنسب للتقسيم الفرعي بشكل كبير على الطبيعة الخاصة للشبكة. يمكن تنظيم المجموعات الفرعية للشبكة

- جوانب المحتويات (مجموعات الفوائد الخاصة)
- المنتجات (مثل المنشورات والتوصيات)
- أنشطة الشبكة (تعريف الممارسات الجيدة والمهام الدفاعية وإدارة العلاقات، إلخ.)
- التسلسل الزمني (مراحل الشبكة)
- القرب الجغرافي للممثلين (تشابه ظروف العمل من أجل السماح بمزيد من اجتماعات العمل)

يوجد مثالان لكيفية تنظيم الشبكات لأنشطتها بطرق مختلفة: بينما يأتي المثال الأول من التعليم العالي حيث تم تقسيم العمل إلى مجموعات فوائد متعلقة بالموضوع، فهناك بعض مجموعات العمل في المثال الثاني تركز على أنواع أنشطة الشبكات المختلفة.



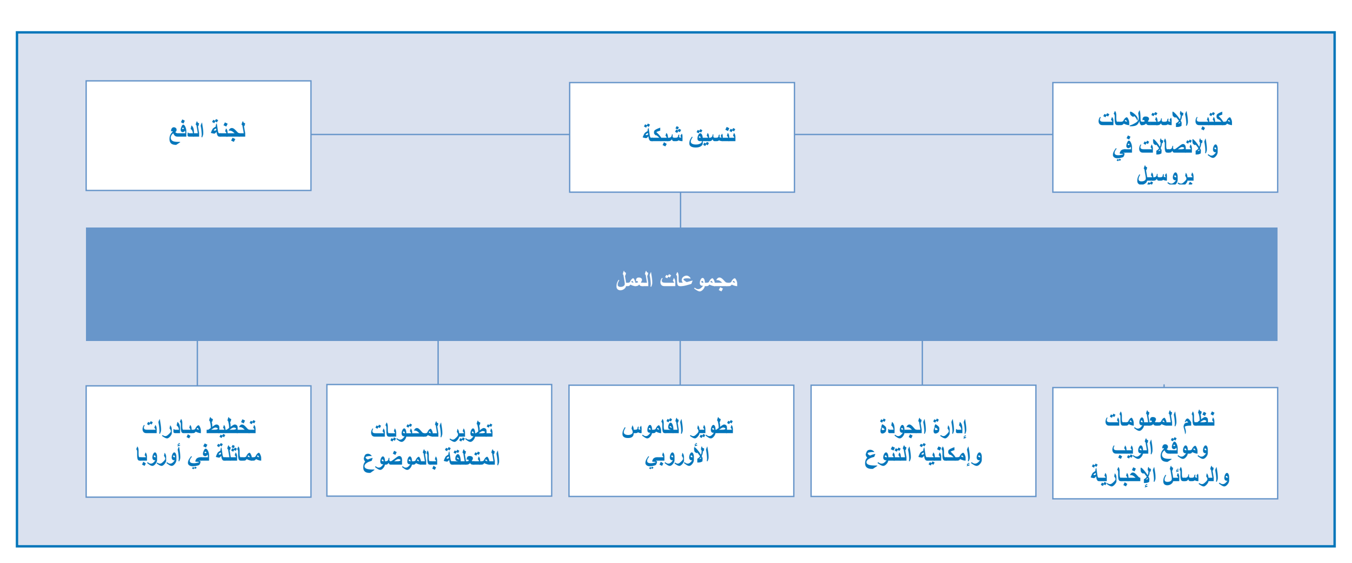
تنظيم الشبكة وفقًا للمناطق المتعلقة بالموضوع



(المصدر: http://www.hihm.no/eway/custom/design/concitnet/ccn.gif)



تنظيم الشبكة وفقًا للمهام الرئيسية



وفقًا لإطار العمل المستخدم في شبكة المعلومات.

لا يكون دومًا إنشاء مجموعات فرعية مستقلة وبالتالي ممثلي شبكات للاختيار من بينهم أمرًا سهلاً بالنسبة لمدير الشبكة. أبلغ أحد منسقي الشبكات عن مقاومة شركائه بشكل كبير للانقسام إلى مجموعات فوائد مختلفة. فهم يصرون على القيام بجميع مهام العمل التي تم تصورها في جلسات العمل من أجل عدم فقد أي شيء يرونه مهمًا. وقد اتفقوا فقط خلال فترة التمويل الثانية على بنية مشتركة تعتبر كافية إلى حد كبير.

4.2. تطوير الملكية المشتركة من خلال الاختلاف

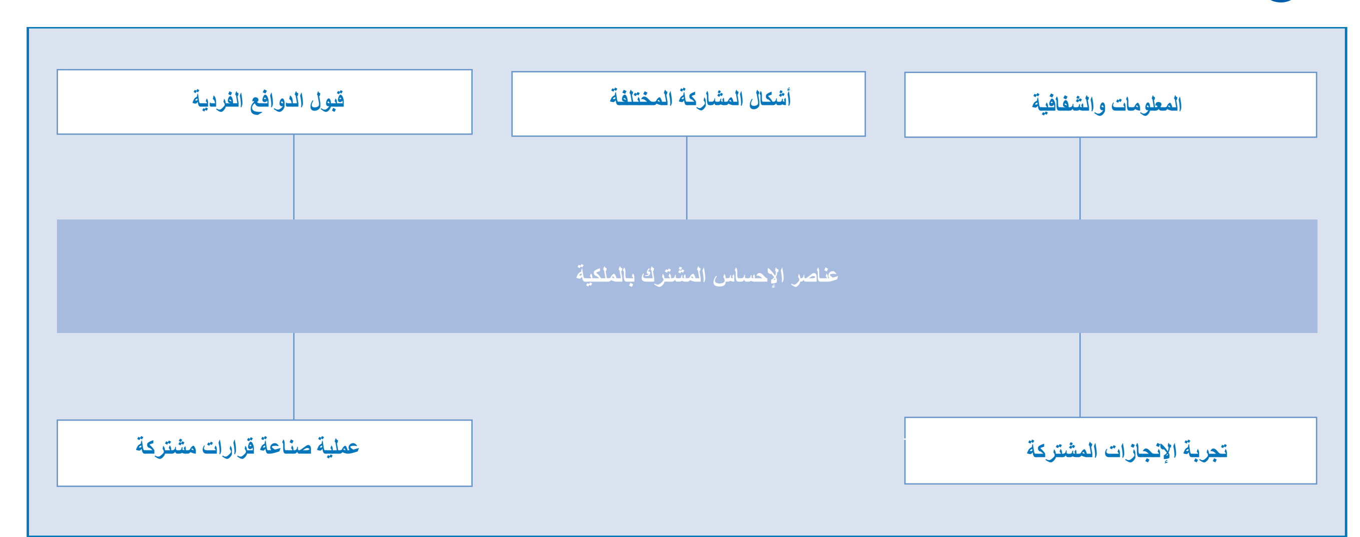
حتى هذه النقطة، قمنا بالتأكيد على القوى المركزية في الشبكة والعواقب المترتبة عليها: لقبول التنوع والسماح بأشكال المشاركة المختلفة وإدارة الاختلافات الثقافية وتنظيم الأنشطة الفرعية المنفصلة.

ومع ذلك، فمن فمن المهم لنجاح الشبكة أن يقوم المنسق، في الوقت نفسه، بتوفير الخدمات اللازمة لتوحيد الممثلين والأنشطة والنتائج المنفصلة والربط بينها.

هناك خطوة ضرورية لتحسين الإحساس بالملكية بشكل فعال بين (بعض) ممثلي الشبكات. هذه أيضًا هي الحالة بالنسبة للمشروعات ولكن بسبب الاختلاف الشديد فمن الصعب للغاية تحقيق هذا في الشبكات. يمكن وصف الملكية باعتبارها درجة شعور شركاء الشبكات بأنهم هم المالكون والممثلون وصانعو القرارات في الشبكة.

لقد تم تناول العنصرين الأولين الموضحين أعلاه واللذان يساهمان في تطوير الإحساس بالملكية: قبول التنوع وإمكانية أشكال المشاركة المختلفة.

الإحساس بملكية الشبكة



إن أفضل طريقة لضمان كفاية المعلومات والشفافية والملكية الحقيقية هي المشاركة الفعالة للشركاء الموجودين بالفعل في مرحلتي التخطيط والتطبيق. يؤكد منسقوا الشبكات ذوو الخبرة على أهمية هذه النقطة.

يجب مراقبة اتفاقات شراكة الشبكة هنا كوسيلة مهمة لضمان الشفافية. ليس هذا هو الموضع المناسب للمناقشة التفصيلية لدور اتفاقات الشركاء في مشروعات التعاون القومية، لأن هذا قد يكون في أي موضع آخر (مجموعة البقاء لإدارة المشروعات الأوروبية). ليس هذا هو التوقيع الموجود أدناه بهذا المستند والذي يؤسس الملكية، ولكنها عبارة عن عملية للمناقشة التفصيلية والاتفاق النهائي على الجوانب الرئيسية. في حالة استخدام مثل هذه الاتفاقات لتطوير الثقة والملكية، فإنها تتطلب استثمارًا كبيرًا في الوقت نيابة عن إدارة الشبكة. ومع ذلك، وفقًا لما ذكره أحد منسقي الشبكات في إحدى اللقاءات:

يجب الاستثمار في الأشخاص!

يجب تكامل جميع المعلومات والشفافية المتعلقة بالمهام المخططة من خلال سياسة معلومات شفافة خلال فترة بقاء الشبكة. يمثل هذا أهمية خاصة في البنية التنظيمية المعقدة للشبكة، حيث لا تتوفر الفرصة للأعضاء بشكل طبيعي أو حتى يرغبون في المشاركة في جميع الأنشطة الجارية.

قد يكون الأهم من ذلك كله: فإنجاز المهام معًا وبالتالي التمتع بالإحساس بالإنجاز يمكن أن يساهم في الشعور بالملكية، كما يوضح المثال البسيط التالي:

عرض تقديمي عن الشبكة في مؤتمر كبير

أكد أحد منسقي الشبكات ذوي الخبرة على أن الأنشطة المتعلقة بالمحتويات قد تمثل أفضل تجارب لبناء الفرق. وقد أعطت مثالاً لعرض تقديمي عن الشبكة في مؤتمر كبير. بينما يتم ذلك عادة بواسطة المنسقين، فإن العديد من الشركاء بالشبكة موضوع النقاش يقومون بالعرض التقديمي كفريق عمل واحد. إن العمل في العرض التقديمي معًا والمشاركة في الظهور أمام الجمهور له آثار مباشرة على الإحساس بالملكية.

4.3 تشكيل فريق من الشركاء الأساسيين

عند الوضع في الاعتبار الكثافة المتباينة للمشاركة والالتزام الذي يظهره ممثلو الشبكات، سيكون من الوهم الاعتقاد بأنه يمكن الوصول إلى نفس مدى الملكية من خلال المشاركة الكاملة. يجب ألا يبذل مدير الشبكة الكثير من الجهد في محاولة تحقيق هذا الهدف غير الواقعي. من الضروري التفرقة بين الصفقات المربحة لجميع الأطراف المحدودة صراحة، والتي يجب إنشاؤها في الواقع لجميع الممثلين، والإحساس بالملكية والمسئولية عن الشبكة التي ستصبح الأقوى في مجموعة أصغر من الشركاء الأساسيين.

- يجب على مدير الشبكة تكوين هذا الفريق في أسرع وقت ممكن والذي يظهر أعضاؤه مستوى كبيرًا من الالتزام والإحساس بملكية الشبكة؛
- التي تضم عددًا لا يتجاوز 8 إلى 10 أشخاص؛
- تولي دور الريادة في تخطيط أنشطة الشبكة وتنفيذها وتقييمها؛
- يعمل بصفته رائـدًا لحزم العمل ومجموعات الفوائد والشبكات الفرعية، إلخ؛
- يعتبر عضوًا في وحدات الإدارة الحصرية؛
- يتلقى الجزء الأكبر من المنح لتكاليف الموظفين.

يجب التأكيد على هذا عند هذه النقطة: إن المستوى الاعتيادي لبرامج تمويل الاتحاد الأوروبي مقارنة بحجم اتحادات الشبكات ومهمة الشبكات ليس كافيًا. بل يتوقع بعض شركاء الشبكات وجوب توزيع تلك المنح المحدودة بعدالة وبشكل متساوي على جميع الشركاء. وجدير بالذكر أن بعض الشبكات تفعل ذلك بالفعل لأنها تريد تطبيق منهج مشترك.

ومع ذلك؛ فسيكون الأمر أكثر فعالية، ولاسيما بالنسبة لمصاريف الموظفين المطلوبة لإجراء أعمال ضرورية، ومركزًا على مجموعة فرعية أصغر والتي تساهم بدورها بشكل مناسب في النجاح الإجمالي للشبكة. في حالة توصيل هذا المنهج بشكل منفتح، وكذلك الترويج للحوافز بخلاف المالية منها التي يحصل عليها ممثلوا الشبكة، سيتم قبوله في هذا المجال.

لقد قدم أحد منسقي الشبكات الذين أجرينا معهم لقاءات اقتراحًا متعلقًا بكيفية توسيع نطاق هذه المجموعة الأساسية بشكل طفيف من وقت لآخر:


الاحتفاظ بأموال السفر

إن نشر المسئوليات والأموال المترتبة عليها بشكل غير متساوي في الشبكة ليس دومًا مهمة سهلة وبسيطة. لحل مشكلة خيبة الأمل التي تلحق بالكثير من الممثلين الطرفيين، يوصي منسق الشبكة بالاحتفاظ ببعض أموال السفر لهؤلاء الأشخاص. غالبًا ما يكون التمويل الذي يتيح السفر والمشاركة في الأحداث متمثلاً في الحوافز. وبالتالي يمكن توسيع نطاق الشراكة الصغيرة نسبيًا بشكل كبير.

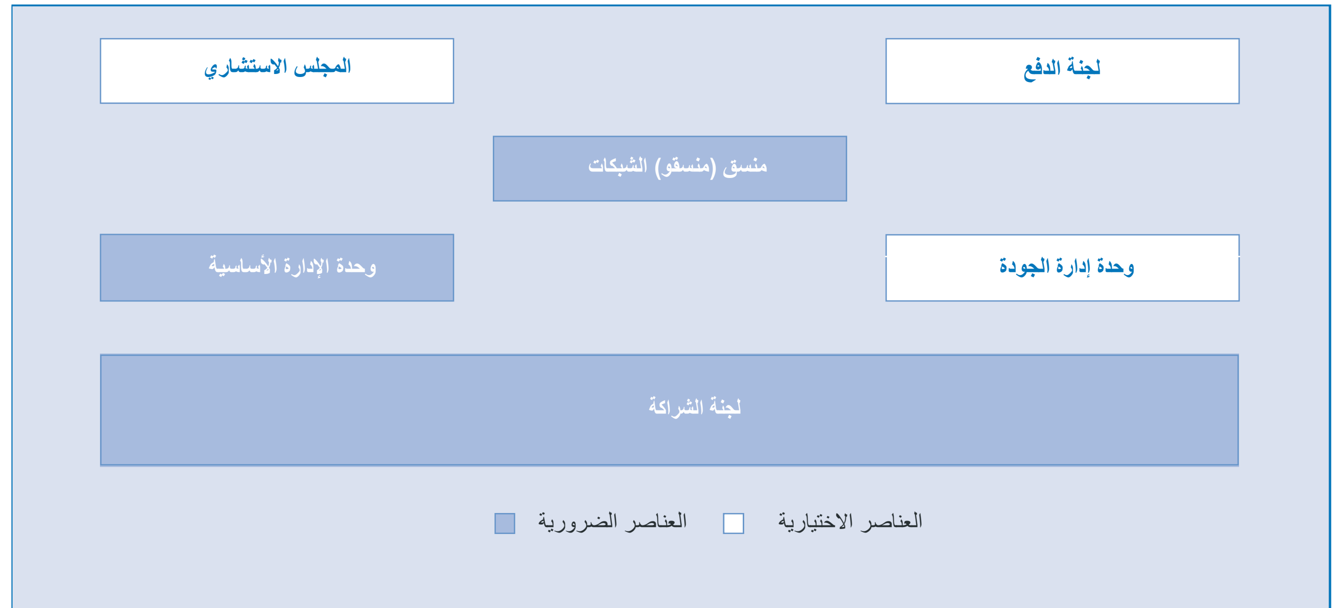
4.4. تثبيت حل إدارة مناسب والاحتفاظ به

تتمثل الحاجة المطلقة لضمان اتصال الأجزاء المختلفة من الشبكة في إنشاء هياكل إدارة مناسبة. لا يستطيع الجميع المشاركة في كل الأنشطة التي تتم داخل الشبكة. يجب أن يتم انعقاد اجتماع واحد على الأقل لجميع الشركاء في الشبكة كل عام بغرض ضمان تمكن ممثلي الشبكة من استخدام الشبكة بأكملها. ولكن بسبب القيود الواضحة بشأن كفاءة هذه الاجتماعات التي تتم مع عدد كبير من الأشخاص المشاركين، فقد تكون موجودة في نوع واحد فقط من أنواع الاجتماعات ومن المحتمل ألا يكون الاجتماع الرئيسي. يجب تطوير نظام أكثر اختلافًا بواسطة الشبكات

- التواصل وإنشاء ومناقشة نتائج الأنشطة الفرعية المتنوعة؛
- مراقبة الإنجازات وتقييمها؛
- اتخاذ قرارات إدارة يومية؛
- تطوير إستراتيجية الشبكة وتقييمها وتعديلها.

لا يوجد نظام إدارة واحد يعتبر مناسبًا لجميع الشبكات. فكل شبكة يجب أن تحدد أنواع الوظائف الإدارية والوحدات واللجان المطلوبة لها من أجل تحقيق مهمتها المحددة. يحتوي الجدول التالي على العناصر المحتملة التي يمكن لمديري الشبكات الاختيار من بينها تلك التي تعتبر مناسبة لشبكتهم. من المحتمل أن يكون بعض هذه العناصر ضروريًا لجميع الشبكات، بينما يكون البعض الآخر مستخدمًا فقط في سياقات معينة.

العناصر المحتملة بنظام الإدارة



يتألف دور **منسق الشبكة** من ثلاث وظائف تكميلية: قائد المحتويات الذي يعتبر خبيرًا كبيرًا في هذا المجال وبالتالي يمكنه مراقبة عملية تطوير المحتويات الخاصة بالشبكة، ومدير العمليات الذي يعمل على تسهيل التحكم بأنشطة الشبكة ودفعها، والمسئول الذي يعتني بالقضايا التعاقدية والمالية.
تتطلب كل من هذه الوظائف الثلاث كفاءات محددة، كما أن كل منها له مطالب خاصة. لهذا السبب، فقد ننصح بتقسيم دور المنسق فيما بين فردين أو ثلاثة أفراد.

يمكن أن تتألف **وحدة الإدارة الأساسية** من أربعة إلى ستة شركاء أساسيين، وهي تدعم منسقي الشبكات في عمليات إدارة الشبكة اليومية.

تضم **لجنة الشراكة جميع** الشركاء بالشبكة. يجب أن يتم الاجتماع مرة واحدة في العام على الأقل، وغالبًا ما يكون مندمجًا مع مؤتمر أشمل متعلق بالشبكة. يجب اتخاذ القرارات الأكثر أهمية في هذا الاجتماع من أجل ضمان توفر الفرصة لجميع الشركاء بالشبكة للتأثير على المسار الذي تسلكه الشبكة.

يمكن أن تتكامل جهات الإدرة الثلاث الأساسية هذه من خلال ثلاث لجان أخرى في حالة اعتبارها كافية بواسطة الشبكة محل النقاش:

إننا ننصح بإنشاء **وحدة إدارة جودة** منفصلة تتكون من شريك واحد إلى ثلاثة شركاء يتم تعيينهم بالشبكة إلى جانب مقيّم خارجي. تعتبر وحدة إدارة الجودة مسئولة عن تقييم تقدم الشبكة وإنجاز أهداف الجودة المحددة. وجد أحد منسقي الشبكات ممن أجرينا معهم مقابلات أنه من المفيد دمج دور مدير الجودة مع دور الفرد العادي. ففي حالة وجود صراعات - والتي من المحتمل ألا يكون بها تنوع للممثلين والفوائد داخل الشبكة - فإن الفرد العادي الذي يتخذ دورًا حياديًا وغير مسئول عن الشبكة بأكملها يمكنه في أغلب الأحوال أن يكون وسيطًا أفضل من منسق الشبكة الذي من المحتمل أن يكون مشتركًا بشكل مباشر في الصراع.

يمكن أن يكون **المجلس الاستشاري** الذي يضم المساهمين والخبراء الخارجيين مفيدًا على المستوى الإستراتيجي. فقد يمثل هذا المجلس دورًا محوريًا في المراقبة والتقييم عن طريق تقديم ملاحظات خارجية حول الإنجازات والعيوب والخطط للمستقبل. وعلاوة على ذلك، فقد يتمكن المجلس الاستشاري من تقديم أفكار جديدة من خارج الشبكة وقد يمثل قناة للانتشار.

في حالة تثبيت **لجنة الدفع**، فإنها ستكون بمثابة المستوى العلوي من هيئة إدارة الشبكة. يتم تعيين أعضاء هؤلاء الشركاء بواسطة إدارة مؤسسات التنسيق والشركاء الأساسيين، وأحيانًا تتم تكملتها بواسطة ممثلين من الجهات العامة والخبراء الخارجيين. تتخذ لجنة الدفع قرارات على المستوى الإستراتيجي والتي يتم تنفيذها حينئذٍ في العمليات الإدارية اليومية بواسطة منسق الشبكة.

إدارة الشبكة

الفصل الرابع

تشتمل الشبكات على تدرج هرمي مستوي للغاية، ويتوقع المثلون عملية اتخاذ قرارات اجتماعية وديمقراطية. ومع ذلك، نظرًا لأن عدد الأشخاص والمؤسسات المشاركة كبير جدًا، فلن يشارك كل ممثل بالشبكة في جميع إجراءات الإدارة واتخاذ القرارات. لحل هذه المشكلة، يجب منح كل من الشفافية والاعتمادية على الأقل. وللوصول إلى هذه الغاية، فإننا ننصح بشدة بقيام منسق الشبكة بتوفير خطة إدارة متكاملة يتم وصف نظام الإدارة من خلالها:

- إجراءات اتخاذ القرارات (ما القرارات التي يمكن اتخاذها ومن يمكنه القيام بذلك؟)
- تشكيل كل هيكل إداري (من يتم تمثيله وفي أية لجنة؟)
- نوع ومدى تكرار اجتماعات إدارة الشبكة (أي اللجان تجتمع وكم مرة يتم ذلك؟)
- صياغة ونقاط تخزين وثائق قرارات الإدارة (كيف يتم تسجيل القرارات وأين يمكن العثور على الوثائق؟)

كانت بعض الشبكات ممن أجرينا مقابلات مع منسقيها لديها تجربة إيجابية مع نظام دوري للعضوية في الجهات الإدارية. وبهذه الطريقة، يمكن تحسين عملية اتخاذ القرارات والملكية المشتركة دون المخاطرة بإمكانية عمل اللجان وفقًا لحجمها. وعلى الجانب الآخر، فقد يكون الاستمرار والتطوير المشترك للفرق الصغيرة والمتماسكة معرضًا للخطر.
في نهاية هذا المقطع بشأن أهمية هياكل الإدارة الخاصة بالشبكة، يسعنا أن نقول: الكثير من منسقي الشبكات الذين أجرينا معهم لقاءات أشاروا إلى أنهم كانوا يبذلون أقصى ما لديهم؛ ولكن هذا لم يكن كافيًا بسبب قيود الميزانية المفروضة على شبكة جرانتفيج أو كومينياس. لتشغيل الشبكة بفعالية، يلزم وجود مكافئ لمدونة الدوام الكامل لمنسق الشبكة الكبير مع وجود مساعد يدعم ذلك. في الحقيقة، في فترة برنامج الاتحادات، كانت تلك الشبكات هي الشبكات المحظوظة التي قد تقوى على توظيف منسق بدوام جزئي على الأقل. وبسبب هذا العيب الهيكلي، لا يمكن حتى تعويض أفضل نظام إداري بشكل كامل.

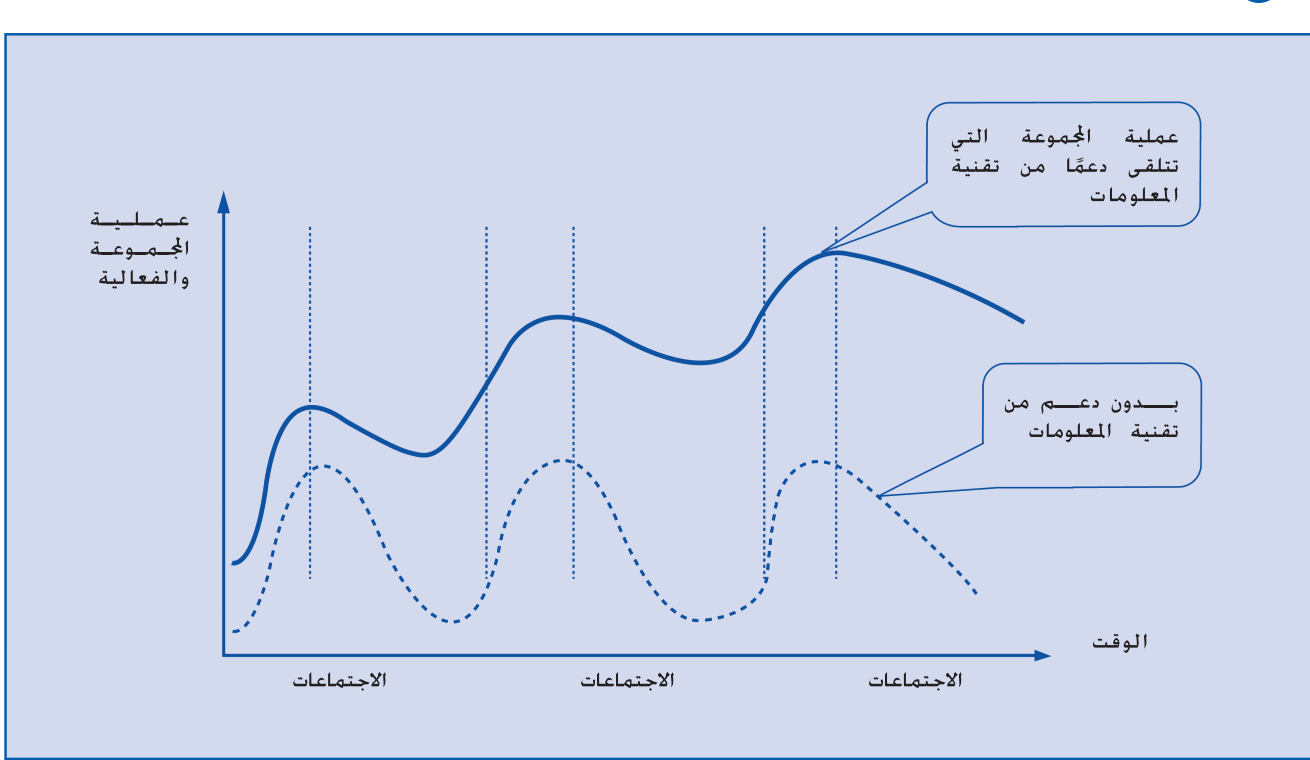
5. لاستخدام قدرات التقنيات الجديدة في مجال تعاون الشبكات

5.1. ديناميكيات المجموعات في الشبكة وتقنيات الاتصالات

توجد خصائص هيكلية أخرى بالشبكات الأوروبية المستخدمة في مجال التعليم والتي تمثل أهمية كبرى تركز على ضرورة إلقاء الضوء على إدارة الشبكة. على الرغم من أن ذلك يبدو بسيطًا في بادئ الأمر: ينتشر ممثلو الشبكات عبر مناطق جغرافية منفصلة في جميع أنحاء أوروبا تقريبًا وبالتالي لا يمكنهم الاجتماع وجهًا لوجه إلا على فترات متباعدة.
في معظم الشبكات، كما أكد بعض من أجرينا معهم لقاءات، تمثل هذه الاجتماعات الشخصية أهم ميزات عمليات الشبكة: يتصل ممثلو الشبكات بشكل مباشر ببعضهم البعض ويجتمعون بأشخاص جدد ويحصلون على أفكار جديدة وبالتالي يصبحون متحمسين للغاية. ومع ذلك، يتجه هذا التحفيز نحو الانخفاض بشكل كبير عند عودتهم إلى أعمالهم اليومية في مؤسساتهم الأصلية المتواجدة على مسافة أبعد أو أقرب من نظرائهم بالشبكة.

تقنيات التواصل تشتمل على قدرات هائلة لرفع النقاط الضعيفة في الرسم البياني التالي على سبيل المثال لدعم ديناميكيات المجموعة في الشبكة:

عملية المجموعة في مجال التعاون على المدى البعيد



المصدر: مجموعة البقاء لإدارة المشروعات الأوروبية.

تعتبر عمليات التواصل في الشبكات معقدة ومتنوعة. وكنتيجة لذلك، توجد العديد من الاحتمالات لاستخدام التقنيات بغرض دعم عمليات التواصل هذه.

يعتبر التواصل عنصرًا أساسيًا للتعاون. حيث إنه يشتمل على جانبين رئيسيين، وهما يعتبران مهمين بالنسبة للشبكات:

- يضمن التواصل نقل المعلومات. ففي الشبكة، من المهم أن يتوفر حق وصول الممثلين التام والدائم إلى جميع المعلومات المتعلقة بالمحتويات والإدارة لأن الثقة لا يمكن أن تتطور.
- يعتبر التواصل على الأقل مهمًا للإجراءات الاجتماعية. دائمًا ما يكون هدف الإجراءات الاجتماعية هو تسهيل الفهم فيما بين شركاء التواصل. في الشبكات الأوروبية، يعتبر هذا ضروريًا لاستمرار تحفيز الممثلين على التعاون.

عند تحديد التقنيات المناسبة، يمكن للشبكة الاختيار من بين عدد من وسائل الإعلام المباشرة وغير المباشرة.

أدوات التواصل المباشرة وغير المباشرة

وسائل الإعلام غير المباشرة		وسائل الإعلام المباشرة
البريد الإلكتروني المجموعات الإخبارية مدونات الويب، مدونات الفيديو ملفات تعريف الارتباط النشر عبر الويب قواعد البيانات عبر الإنترنت	↔	الدردشة لوحة المعلومات مؤتمرات الفيديو المؤتمرات عبر الهاتف من خلال أدوات انتقال الصوت عبر بروتوكول الإنترنت (VoIP)

تسمح وسائل الإعلام غير المباشرة بوجود فواصل زمنية أطول للتفاعل. فهي مناسبة تمامًا لتمرير المعلومات أو الوثائق، وكذلك لطلب معلومات بشأن موضوع معين. يمكن للأدوات غير المباشرة على سبيل المثال أن تكون مفيدة للحصول على نظرة عامة عن شبكة أو بعض مجموعات العمل الخاصة بها وما حققته حتى تاريخه.

ومع ذلك؛ فإن وسائل الإعلام المباشرة تعتبر أدوات مناسبة للتقييم المشترك للعمليات ونتائجها. كما أنها تعتبر مهمة بصفة خاصة لعمليات الرأي واتخاذ القرارات داخل الشبكة، لأنها تتيح التواصل المباشر والفرص للممثلين لكي يقدموا ملاحظاتهم. وهناك مجالات نموذجية للاستخدام تشمل جلسات تمخض الأفكار والاجتماعات الظاهرية التي سيتم من خلالها تطوير أفكار جديدة.

من خلال الجيل الجديد من وسائل الإعلام سهلة الاستخدام المباشرة وغير المباشرة - والتي من بينها Skype كإحدى الأدوات الأكثر استخدامًا – ، أصبحت الاتصالات الظاهرية جذابة بشكل تزايدي كحل بديل مباشر وجهًا لوجه في الشبكات القومية لأنها يمكن أن تساعد في مسايرة الموارد

المحدودة.
إن الكثير من أنظمة إدارة التعليم الحديثة (على سبيل المثال Moodleكإحدى الأدوات الشائعة ذات المصدر المفتوح) تجمع بين التقنيات المباشرة وغير المباشرة.
عند توفر عدد كبير من الممثلين، في ظل انتشارهم الجغرافي والموارد المالية المحدودة، فسيكون لديهم القدرة الكبيرة بالنسبة للشبكات الأوروبية.

5.2 خيار التقنيات وتطوير ثقافة وسائل الإعلام

ومع ذلك؛ فإن قدرات تقنيات المعلومات والاتصالات في الشبكات غير مقتصرة على تحسين التواصل بين الاجتماعات التي تتم وجهًا لوجه. وبشكل أساسي، توجد خمسة تطبيقات محتملة للتقنيات الجديدة داخل الشبكة:

- يمثل نظام إدارة التعليم المتقدم النظام الأساسي للمجتمع المركزي بالنسبة لاتصالات الشبكة والتواصل وإدارة الشبكة.
- مكتبات بطاقات الأعمال الظاهرية (على سبيل المثال Plaxo) وأنظمة الاتصال الظاهرية (على سبيل المثال Ryze Business Networking أو linked in) يمكن أن تدعم الإدارة المشتركة للاتصالات داخل الشبكة.
- بيئات التعليم الإلكتروني يمكن أن توفر إطار عمل لتعليم الأفراد والمؤسسات داخل الشبكة.
- البرامج التحليلية، مثل InFlow يمكن أن تساعد في التصور وتحليل هياكل الشبكة.
- أدوات الدعم الوظيفي، مثل الاستبيانات الإلكترونية أو الاقتراحات التي يمكن أن تدعم أنشطة تقييم الشبكة.
- أدوات إدارة المعرفة الجديدة – مثل ملفات تعريف الارتباط (wikipedia.org) والمدونات (www.blogger.com) ومجمعات الأخبار XML (مواجز RSS) ووضع العلامات (الإشارات المرجعية عبر الإنترنت) والتي تساعد في تعريف وتنظيم المعلومات ذات الصلة بالشبكة.

يمثل استخدام النظام الأساسي التعاوني الذي يستند إلى الويب أهمية خاصة لإدارة الشبكات، لأنه يمنح ممثلي الشبكات وصولاً كاملاً إلى المعلومات والتفاصيل ذات الصلة بالشبكة وكذلك الوسائل اللازمة للاتصال بجميع الممثلين المشاركين. قد تكون الأداة المركزية للتواصل الفعال والتعاون ومشاركة المعرفة.
العناصر النموذجية للنظام الأساسي للمجتمع بالنسبة للشبكات هي:

- أرشيف الملفات بالنسبة للوثائق ذات الصلة بالإدارة والمحتويات
- بيئات للمجموعات الفرعية
- تقويم مشترك
- دفتر عناوين مشترك
- حالة مثال لعملية النشر
- منتدى نقاش
- غرفة دردشة
- غرفة مجموعة (اجتماع) ظاهرية

تتوفر مجموعة كبيرة ومتنوعة من برامج المجتمع. يمكن لمدير الشبكة الاختيار من بين المنتجات التجارية على سبيل المثال حلول

Groupcare Business Solutions (الموقع www.groupcare.dk) أو Blackboard Community System™

(الموقع www.blackboard.com) أو أحد التطبيقات التي سرعان ما تنمو وذات المصدر المفتوح (cf. دليل البرامج المتاحة الصادر عن مؤسسة Free Software Foundation ومنظمة اليونسكو (UNESCO): http://directory.fsf.org/).

ومع ذلك؛ فالخيار الذي يجب تحديده ليس قرارًا بصفة أساسية بشأن أفضل حل فني. كما زادت أهمية السؤال بما إذا كان نظام تقنية المعلومات الجدد سيكون كافيًا بحيث يؤدي إلى مزيد من جودة الاتصالات والتعاون والإجراءات التربوية. ولا نعني بأنه كافٍ هنا عدم الخلط من الناحية الفنية المتقدمة والوظيفية المتعددة. لقد تم بالفعل تصميم نظام أساسي مناسب للتعاون الظاهري لتلبية احتياجات المعلومات الخاصة بالشبكة موضوع النقاش، وعدم إرهاق المستخدمين بالوظائف الفنية التي لا يحتاجون إليها أو غير مستعدين للقيام بها. وبالتالي من خلال شراء ترخيص على الفور للبرامج المشتركة التي نادرًا ما تكون هي الحل المناسب. وبدلاً من ذلك، يجب تحديد احتياجات المعلومات وتوجهات ممثلي الشبكات نحو أدوات معينة كما يجب تقييمها أولاً قبل اختيار نوع وسائل الإعلام.

إن اختيار وسائل الإعلام في الشبكة ليس بالمهمة السهلة. حيث يعتمد الاختيار الصحيح على العديد من المتغيرات، مثل عدد الممثلين والبنية الأساسية الفنية وتفضيلات وسائل الإعلام لدى الأشخاص. لا يمثل العامل الأخير بعدًا فرديًا فحسب، العمر وسجلات وسائل الإعلام الشخصية التاريخية، إلخ.؛ بل يمثل أيضًا خلفية بين الثقافات (على سبيل المثال، ثقافات الاتصالات من خلال وسائل مكتوبة أو شفهية).

هذا هو السبب وراء تأكيد علماء الاجتماع على اختيار وسائل الإعلام في الشبكات الذي يجب عدم تحديده من طرف واحد؛ بل يجب تحديده في سياقات تواصلية كأهداف للصفقات بين الأشخاص. فقد أكدوا على أن التواصل الناجح من خلال وسائل الإعلام في الحياة المهنية والخاصة ليس نتيجة لكفاءات وسائل الإعلام الفردية وحدها، بل إنه يتطلب تطوير ثقافة استخدام سبل التواصل ووسائل الإعلام الصريحة في المجموعات الاجتماعية الفردية والشبكات والمؤسسات.

يجب الأخذ في الاعتبار أن نفس وسائل الإعلام يمكن استخدامها بطرق مختلفة. حتى البريد الإلكتروني، وهو أكثر أداة اتصال استخدامًا كل يوم، يمكن استخدامه بشكل مختلف تمامًا: على سبيل المثال، كمعلومة بسيطة أو كرسالة تذكير أو كنوع من أنواع الاتصالات التي تعبر عن الإعجاب. ووفقًا لكيفية استخدام وسيلة الإعلام، فإن التواصل الظاهري سيستهلك وقتًا أكثر أو أقل.

في اللقاءات التي أجريناها مع ممثلي الشبكات، أشارت الأدلة إلى أن العديد من الشبكات لا تطور بشكل كافٍ من ثقافة استخدام وسائل الإعلام هذه. غالبًا ما تعتبر النتائج بمثابة أنظمة مشتركة متطورة لا يستخدمها أحد لدى بعض ممثلي الشبكات من خلال استخدام أي من وسائل الاتصال بعيدًا عن البريد الإلكتروني. مما لا شك فيه أن الخيار الأمثل في الشبكة هو ذلك الخيار الذي لا يؤدي إلى إنشاء أية حواجز أمام الاتصالات والذي يمكن استخدامه فعليًا بواسطة غالبية

الممثلين. ومع ذلك، تكون للشبكات أيضًا مهمة هنا: فيجب أن تشجع ممثلي الشبكات على التعود على استخدام التقنيات التي لديها القدرة على القيام بالعمليات الخاصة بالشبكات المشتركة والتعليم المشترك. وبصفة عامة، فإن الشبكات الأوروبية المستخدمة في مجال التعليم تبدو وكأنها استخدمت هذه القدرات بشكل مقنن.

ومع ذلك، فإن هذا التحدي الظاهري للشبكاتيمثل أهمية متزايدة غير مشكوك فيها بالنسبة لأي مدير شبكة في السنوات القادمة.

6. لتطبيق أسلوب إدارة مرن

6.1. الشبكات المستخدمة في مجال التعليم كنظام تكيفي مركب (CAS)

أحيانًا يبدو تنفيذ الشبكة مماثلاً لمحاولة تربيع الدائرة. يجب أن يقوم مدير الشبكة بتصميم الشبكة وتخطيطها وقيادتها بشكل فعال. وعلى الجانب الآخر، تكون للشبكة فترة بقاء بسبب تنوع الممثلين وتعدد الأهداف والاتصالات الشبكية غير المحدودة والعمليات التعليمية والتوترات التي تنشأ عن هذا الاختلاف. غالبًا ما يواجه مديرو الشبكات قيودًا بسبب عدم القدرة على التخطيط والقيادة، ووجدوا أن الأشياء تتطور بشكل مختلف تمامًا عما هو مخطط من ذي قبل، وفقًا لما ذكره أحد منسقي الشبكات ممن أجرينا معهم لقاءات.

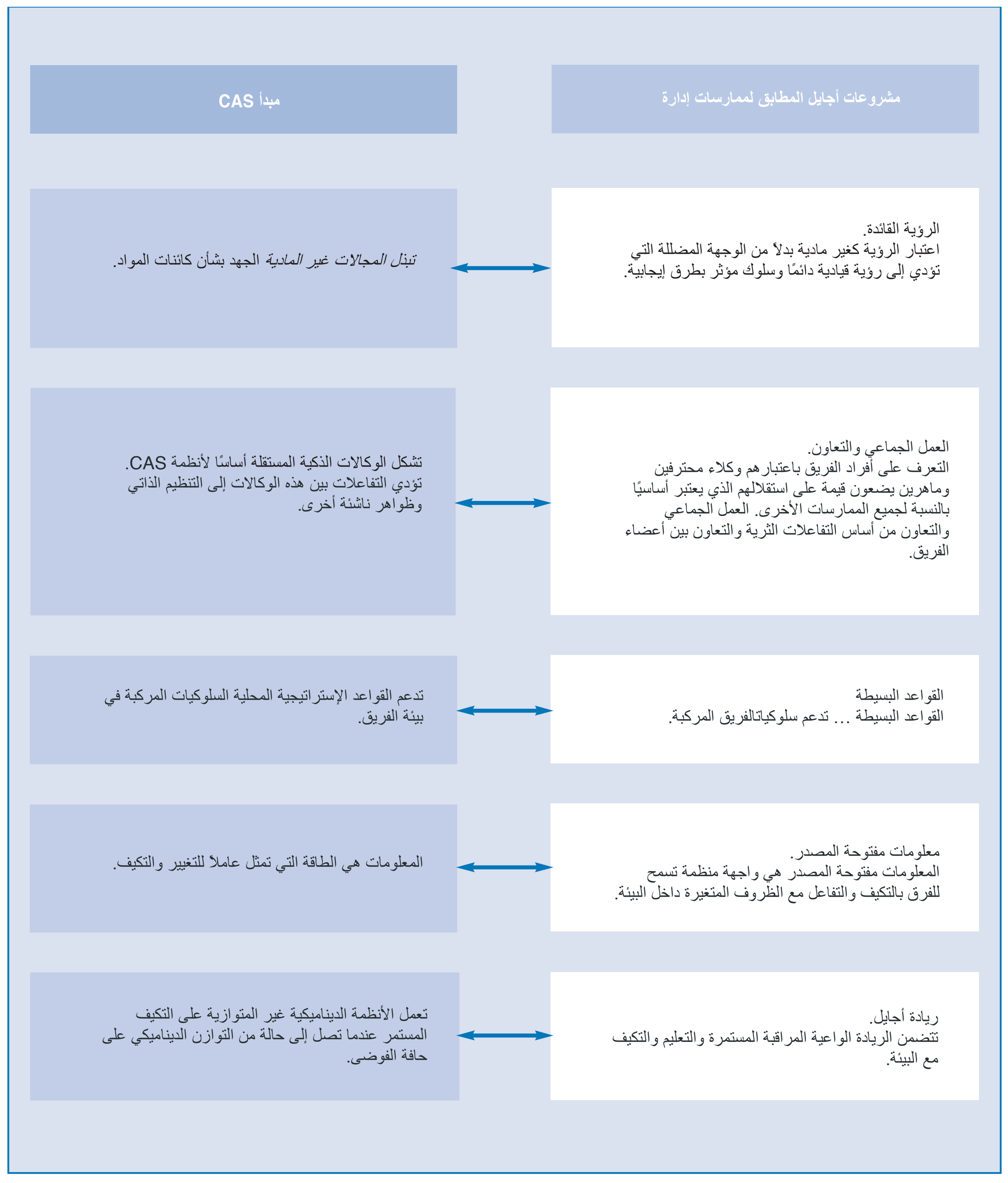
يجب قبول هذه الحقيقة بدلاً من اعتبارها نقصًا في مهارات الإدارة. يتوافق هذا مع سياسات إدارة المشروعات الحديثة مثل Agile Project Management.

Agile project management يبتعد (إدارة مشروعات أجايل) منهجًا ينشأ عن فحص ما يطلق عليه العلماء الأنظمة التكيفية المركبة (CAS) في الطبيعة، مثل ظاهرة مسيرات الطيور أو موكب النمل لأغراض إستراتيجية. تتسم هذه الأنظمة بسلوكيات معقدة على مستوى النظام تنشأ كنتيجة للتفاعلات بين المجموعات الفرعية أو الوكالات المفردة. تميل الأنظمة التكيفية المركبة إلى أن تكون قادرة بشكل ملحوظ على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة المركبة والديناميكية. وتحدث عمليات التكيف هذه كنتيجة للتنظيم الذاتي المتزامن بدلاً من التأثر بقوة مسيطرة خارجية. ومن المدهش أن هناك ميولاً مماثلة تم التعرف عليها في الأنظمة الاجتماعية للإنسان.

يمكن أيضًا اعتبار الشبكات المستخدمة في مجال التعليم كأنظمة تكيفية مركبة. حيث تعتبر مواردها المشتركة أكبر من مجموع الخبرات والكفاءات الخاصة بالأفراد المشتركين: كما يتفاعل ممثلو الشبكات من خلال سجلهم الخاص والشبكة بأكملها التي يجب أن تتطور وتتكيف باستمرار مع الاحتياجات المتغيرة للمجال التعليمي محل النقاش.

6.2. إدارة شبكات أجايل

من أجل تعزيز عملية التكيف هذه والتنظيم الذاتي للشبكة بدلاً من عرقلة مسيرتها، يبدو أن هناك أسلوبًا مرنًا يعتبر مناسبًا. في إدارة مشروعات أجايل، يكون التركيز على الريادة بدلاً من التخطيط والمراقبة في المزيد من مدارس الإدارة التقليدية.
تم اشتقاق مبادئ إدارة مشروعات أجايل



مشروعات أجايل المطابق لممارسات إدارة	مبدأ CAS
الرؤية القائدة. اعتبار الرؤية كغير مادية بدلاً من الوجهة المضللة التي تؤدي إلى رؤية قيادية دائمًا وسلوك مؤثر بطرق إيجابية.	*تبنّ المجالات غير المادية* الجهد بشأن كائنات المواد.
العمل الجماعي والتعاون. التعرف على أفراد الفريق باعتبارهم وكلاء محترفين وماهرين يضعون قيمة على استقلالهم الذي يعتبر أساسيًا بالنسبة لجميع الممارسات الأخرى. العمل الجماعي والتعاون من أساس التفاعلات الثرية والتعاون بين أعضاء الفريق.	تشكل الوكالات الذكية المستقلة أساسًا لأنظمة CAS. تؤدي التفاعلات بين هذه الوكالات إلى التنظيم الذاتي وظواهر ناشئة أخرى.
القواعد البسيطة القواعد البسيطة ... تدعم سلوكياتالفريق المركبة.	تدعم القواعد الإستراتيجية المحلية السلوكيات المركبة في بيئة الفريق.
معلومات مفتوحة المصدر . المعلومات مفتوحة المصدر هي واجهة منظمة تسمح للفرق بالتكيف والتفاعل مع الظروف المتغيرة داخل البيئة.	المعلومات هي الطاقة التي تمثل عاملاً للتغيير والتكيف.
ريادة أجايل. تتضمن الريادة الواعية المراقبة المستمرة والتعليم والتكيف مع البيئة.	تعمل الأنظمة الديناميكية غير المتوازية على التكيف المستمر عندما تصل إلى حالة من التوازن الديناميكي على حافة الفوضى.

المصدر: Agile Project Management (مشروع إدارة أجايل). CC Pace Systems ،www.ccpace.com

من ملاحظة الأنظمة التكيفية المركبة (CAS) في الطبيعة، والذكاء الصناعي والمجتمع البشري ويمكن تلخيصها على النحو التالي:
في تقنية إدارة أجايل، أصبح منسق الشبكة رائدًا واعيًا بدلاً من مدير العمليات العادي. إن الوظيفة الرئيسية للمنسق هي تطوير رؤية ريادية للشبكة من أجل الحفاظ عليها والترويج لها من خلال الأعمال اليومية. من خلال هذه الطريقة الإيجابية وغير المباشرة، تتم إدارة ممثلي الشبكةبدلاً من مجموعة مكثفة من القواعد وخطط العمل وآليات التحكم الصارمة. يتم الحث على اعمل الجماعي وأشكال التعاون المنظم ذاتيًا المختلفة. كما يتاح لممثلي الشبكات قدر كبير من الحرية بشأن معتقداتهم المثمرة. لا يتدخل منسق الشبكة إلا في حالة الضرورة، حيث يتجنب التخطيط الزائد عن الحد. وبالتالي يظل هناك مزيد من الوقت للريادة الحقيقية: من أجل ملاحظة مجريات الأمور والتعلم من هذه الملاحظات والتكيف مع بيئة الشبكة وفقًا لذلك.

مما لا شك فيه أن هناك تحديًا كبيرًا لاستيعاب هذا التفسير الدقيق لمدير شبكة أجايل من خلال آليات تمويل حاسمة للبرنامج الأوروبي؛ إلا أننا مقتنعون بأن إستراتيجية الإدارة هذه هي الأكثر ربحًا للشبكة.

7. لتعزيز اتصال الشبكات بين الممثلين في هذا المجال

7.1. ما المقصود باتصال الشبكات؟

تتحدث الشبكات عن اتصال الشبكات: تم اشتقاق هذه الرسالة الواضحة من العلوم الاجتماعية وتم التأكيد عليها من جانب ممثلي الشبكات الذين أجرينا لقاءات معهم. ولكن ما المقصود تحديدًا باتصال الشبكات؟

يتضمن اتصال الشبكات

- تحديد الأفراد والمؤسسات التي تريد مشاركة المواد ذات الصلة معهم؛
- التعرف على هؤلاء الأفراد على المستوى المهني والشخصي؛
- فهم السياق المهني والمؤسسي والثقافي للزملاء؛
- تحديد الخلفية العامة و/أو الخبرة التكميلية؛
- استكشاف المجالات المحتملة للتعاون والتعليم.

في سياق الشبكات الأوروبية، يعني اتصال الشبكات فوق كل هذا: التنقل على المستوى القومي والأوروبي من أجل التواصل مع الممارسين وصانعي السياسات في المجال محل النقاش.

وفقًا لما ذكره عالمة التعليم النمساوية كريستا باور، يحتاج اتصال الشبكات إلى وجود استعداد للترحيب بالاختلافات والاستعداد لتقديم العروض وتوقع أشياء في المقابل. يوفر مدير الشبكة الجيد مهارات اتصال جيدة وموثوقة ووجهات نظر لسوء الفهم والأزمات المتعلقة بالإنتاجية.

7.2. وضع اتصال الشبكات في جدول الأعمال

في حالة أخذ رسالة "تحدث الشبكات عن اتصال الشبكات" محمل الجد، فمن المفترض أن تشمل أنشطة اتصال الشبكات الفعلية جزءًا كبيرًا من برنامج عمل الشبكة.

ما الذي يمكن لمدير الشبكة عمله من أجل تحسين اتصال الشبكات؟

- لكي يفهم الأشخاص المقصود باتصال الشبكات.
- لتوضيح الفوائد المحتملة للشبكة.
- لتخصيص وقت كافٍ لأنشطة اتصال الشبكات.
- لكي يشارك الشركاء في إنشاء قنوات اتصال بالمساهمين المحليين والحفاظ عليها: الممارسون والمديرون والباحثون وصانعو السياسات والمتعلمون.
- لتطوير الثقة والشفافية والملكية بفعالية في الشبكة.
- لتخطيط إمكانات اتصال الشبكات لدى ممثلي الشبكات، ولاسيما الروابط الضعيفة.
- لدعوة الأشخاص الخارجيين إلى أحداث الشبكة وسداد المصاريف لتمكينهم من الانضمام.
- لتضمين أنشطة اتصال الشبكات في المؤتمرات السنوية وجميع أحداث الشبكات الأخرى.

لكي نتعلم من بعضنا البعض، يجب أن نفهم ثقافة العمل الخاصة بالشركاء من الدول الأخرى. ونذكر هنا مثالاً لكيفية تنظيم الشبكة لعمليات الشبكة.

لقد أصر أحد المنسقين الذين أجرينا معهم لقاءات على التخطيط الحريص لدراسة الزيارات إلى المؤسسات التعليمية التي تمثل المجال محل النقاش في الدول التي استضافت الاجتماع. حيث تم قضاء نصف يوم من الاجتماع في هذا النشاط. يمكن أيضًا النظر إلى نوع النشاط هذا كشريك ضروري في مزيد من المناهج النظرية لأنشطة الشبكات الأخرى. وعلاوة على ذلك، فهناك فرصة ممتازة لاتصال الشبكات بالممثلين المحليين.

7.3. تمكين اتصالات الشبكات إتاحة حدوث اتصالات الشبكات

الشبكة الأوروبية المستخدمة في مجال التعليم ليست فقط بنية مؤسسية تم تخطيطها بعناية؛ بل تم تنظيمها وتنفيذها وفقًا لذلك. يلفت مؤلفو "دراسة كيفية عمل اتصال الشبكات" انتباهنا نحو حقيقة أن تفاعل أعضاء الشبكات الاجتماعية مع بعضهم وبالتالي فإنهم يقومون بإنشاء هياكل شبكات لا يمكن العثور عليها في أي تطبيق شبكة أو تقرير.



سحر الشبكة الضعيف

توجد الكثير من الخرائط المختلفة للشبكة مع تزايد وجود الأعضاء: تتطور هذه الخرائط مع مرور الوقت ومع اختلاف الأماكن وفوائد الأشخاص الذين يشكلون الشبكة... لا يمكن لأي شخص تجربة استخدام الشبكة بشكل كامل. يختار كل عضو من بين الإمكانات غير المحدودة المتاحة وفقًا للتفضيلات وبالتالي التجارب الجزئية لاستخدام الشبكة.
يبدو أن الشبكة "الودية" ظهرت إلى الوجود والتي تمثل غالبًا سبلاً لتبادل الآراء وكوسيلة لعكس ما يجري خارج السياق اليومي للعضو أو الانفصال.

المصدر: (2001) IETM: كيفية عمل الشبكات. IETM دراسة عن آثار اتصال الشبكات. الصفحة 20.

تعمل الدراسة المذكورة هنا على التفرقة المفيدة بين الشبكة كشبكة ويب وتصميم هيكلي محمي بواسطة مروجي الشبكات. والشبكة كنظام لظاهرة ناشئة عن التفاعل الفردي لأعضاء الشبكة مع أعضاء آخرين.
ليست هذه المهارة الأقل أهمية بالنسبة للمنسق لكي يأخذها في الاعتبار عند التعامل مع هذه البنية المخفية الضعيفة بينما في الوقت نفسه تتم متابعة الأهداف التي تم تصورها في التطبيق الذي

يمثل أساسًا لمنح التمويل الأوروبي. يحتاج الأخير إلى تدخلات متكررة بمساعدة النطاق الكامل لأدوات إدارة المشروعات. وعلى الجانب الآخر، تحتاج الشبكات الشخصية الناشئة إلى حد كبير إلى أن تترك وحدها لكي تطور وتزيد من فوائد الأشخاص المشتركين.

هذه الطبيعة المزدوجة للشبكة هي ما يتعين على مدير الشبكة أخذه في الاعتبار. يمكن تمثيل ذلك رسوميًا على النحو التالي:

الشبكات داخل اتصالات الشبكات

نظام الشبكات الشخصية	الشبكات الرسمية
مجموعات جهات الاتصال، نظرًا لوجود العديد من الأفراد	الأهداف وخطة العمل، نظام الإدارة، مجموعات العمل
↓	↓
الظاهرة الناشئة	**شبكة ويب مصممة بعناية**
نتيجة غير مباشرة للأشخاص الذين يمثلون جهات اتصال فورية بلا هدف إستراتيجي درجة منخفضة من الرسمية هياكل بسيطة ضعيفة تتطور (فقط) من تلقاء نفسها	مقسمة ومخططة و"مصنوعة" الهدف الإستراتيجي درجة عالية من الرسمية هياكل تفصيلية استقرار نسبي توجيه الاحتياجات

الرسالة التي نريد إرسالها هنا هي: يجب ترك الشبكات بمفردها – أحيانًا. يتعين على مدير الشبكة عدم معرفة وقت العمل فحسب؛ بل أيضًا معرفة أفضل وقت لحدوث الأنشطة.

في حالة موازنة هذين الجانبين، يمكن أن يتطور الناتج الرئيسي للشبكة: نسيج جهات الاتصال والعلاقات للدعم والتعليم المتبادل. يتألف هذا النسيج من العديد من الشبكات الفرعية - بعضها مصاغ بشكل جيد، وبعضها الآخر مصاغ إلى حد معقول. في حالة الشك في النتائج الأخرى عندما يتعلق الأمر بالاستدامة المحتملة، يكون هذا النسيج من جهات الاتصال والعلاقات لديه القدرة على الاستمرار بحد يتجاوز فترة التمويل.

8. لتقسيم إستراتيجيات التعليم النشطة وتفعيلها

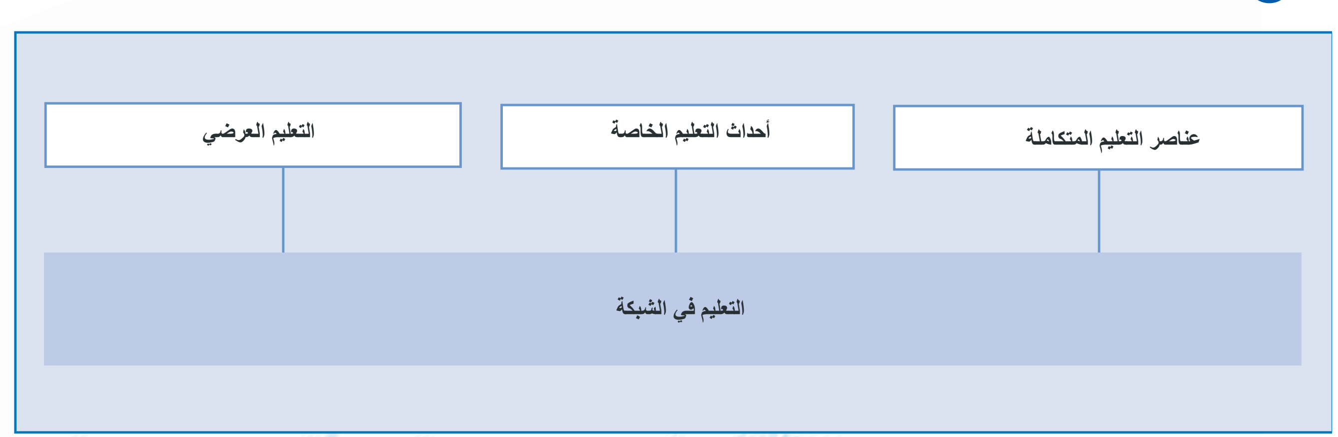
8.1. تجارب التعليم في الشبكات

عندما سألنا ممثلي الشبكات ماذا تعلموا من الشبكات، يمكن وضع الإجابات التي تلقيناها في الفئات التالية:

- معرفة جديدة في المجال ذي الصلة
- المنظور الأوروبي الخاص بمجال العمل محل النقاش
- مهارات الإدارة
- الفهم والكفاءات بين الثقافات
- مهارات الترويج والنشر
- كفاءات اتصال الشبكات

وفقًا للإجراءات التي أجريناها، تحدث تجارب التعليم هذه في الشبكات في ثلاثة أشكال مختلفة:

كيفية حدوث التعليم في الشبكة



التعليم العرضي

لا تشتمل بعض الشبكات على أية إستراتيجيات صريحة للتعليم. حيث تشير الافتراضات إلى أن التعليم يحدث بشكل تلقائي إلى حد ما عن طريق تنفيذ أنشطة الشبكات الأخرى:

لقد قمنا بإنشاء دورة تعليمية نمطية ناجحة ومن خلال إنشائها تعلمنا الكثير...

لقد تعلمت بنفسي الكثير باعتباري منسقًا، فقد كانت تجربة تعلم هائلة بالنسبة لي...

أحداث التعليم الخاصة

بينما يؤكد ممثلو الشبكات الآخرون على أن التعليم يجب أن يوضع صراحة في جدول الأعمال وأن الأحداث المنفصلة المخصصة للتعليم يجب تخطيطها وتنفيذها بعناية.

لقد عقدنا ثلاثة مؤتمرات جيدة وتناول كل مؤتمر جانبًا واحدًا من موضوع الشبكة لدينا. ومن خلال المؤتمرات، تعلمنا الكثير وعكس الموضوع العام لكل مؤتمر تجربة التعلم لدينا.

عناصر التعليم المتكاملة

لا تحتاج أنشطة التعليم المقصودة بالضرورة إلى أن تكون أحداثًا منفصلة؛ بل يمكن تضمينها في أنشطة شبكة أخرى:

يجب أن تشتمل جميع اجتماعات الشبكة على بعض أجزاء التعليم بعينها على الأقل.

بينما لا يساورنا الشك في حدوث التعليم العرضي، فإننا ملتزمون بشدة بوجهة النظر التي تفيد بأن قدرات التعليم في الشبكة يمكن تحسينها بشكل جوهري إذا كانت بارزة ومستمرة كجزء من برنامج الشبكة. وعلى الرغم من كل هذا، فإننا نتحدث عن الشبكات المستخدمة في مجال التعليم، لذلك فيجب أن يكون من الطبيعي أن يمارس ممثلو الشبكات بأنفسهم ما يروجون له بين المجموعات المستهدفة: التعلم.


أمثلة لأنشطة التعليم

المنهج الثلاثي (يستند إلى نموذج شبكة PEFETE)

بالإضافة إلى الاجتماعات الدورية، نظمت إحدى شبكات جرانتفيج اجتماعات لمجموعات التعليم ثلاثية الأطراف. إن الغرض الرئيسي للاجتماعات الثلاثية هو تقديم الموقف في كل دولة وإنتاج تقرير عن الدولة يتناول المفاهيم، والموضوعات، والموفرين و المجموعات المستهدفة.

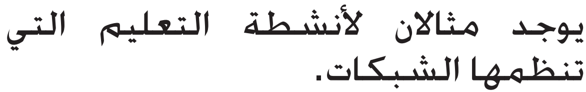
يجتمع الأطراف الثلاثة مرة كل عام. ويتم تنظيم كل اجتماع بحيث ينعقد في دولة مختلفة من أجل تحسين الفهم المتبادل، ويظل الاجتماع لمدة ثلاثة أيام:

اليوم الأول مخصص للمناقشة بين الدول الثلاث.

وفي اليوم الثاني، يمكن للدول المضيفة دعوة أشخاص من منظمات لا تشارك في هذا المشروع.

بينما يركز اليوم الثالث بشكل رئيسي على إعداد أحد المنشورات.

يتم تعيين رئيس للاجتماعات ومذيع يعد تقاريرًا بالنتائج لمنسق الشبكة. توفر الاجتماعات الثلاثية تبادلاً عميقًا فيما بين الشركاء وفتح المناقشات بشأن تحسين الممارسات الحالية والتطوير اللازم للمناهج الإبداعية.


يوجد مثالان لأنشطة التعليم التي تنظمها الشبكات.

توجد طرق مختلفة لتنفيذ التعليم في الشبكة. ومع ذلك، فمن المهم التواصل بشأن الشراكة التي تجعل التعليم أحد أهم أهداف الشبكة. للتركيز هذه الأهمية، يجب أن يكون جانب التعليم خاضعًا
للتقييم المستمر.

8.2 تطوير الشبكة كعملية تعليمية

توجه أبحاث الشبكات الاجتماعية الانتباه إلى جانب آخر من التعليم في الشبكة: التعليم من عمليات الشبكة نفسها:
في الشبكات، غالبًا ما يكون التعليم على الرغم من ذلك ليس هو الهدف؛ بل الظاهرة الحتمية و"الحالة الباقية". "التعليم" و "المعرفة" أصبحا المصطلحين الرئيسيين في عملية تطوير الشبكة وتحويلها. (ويبر 2006)

غالبًا ما يجعل هذا النوع من التعليم تغييرات الخطة الأصلية ضرورية. ولكن يعتبر هذا معقولاً، وفقًا لما ذكره أحد منسقي الشبكات ممن أجرينا لقاءات معهم:
الشبكة عبارة عن عملية تعليمية. في حالة عدم وجود انحراف في أنشطة العمل لديك، فلا يمكن أن تكون هناك شبكة جيدة لأن ذلك يعني أنك لم تتعلم أي شيء وأنك لم تتعلم منذ البداية.
إنها العملية ذات النهاية المفتوحة الخاصة بالشبكة والتي تتطلب على سبيل المثال القدرة على مواكبة الحالات المفتوحة. تتغير احتياجات المجال التعليمي محل النقاش بشكل ثابت، حيث يتم تطوير

لا يدعم منهج الاجتماعات الثلاثية التعليم المكثف فحسب؛ بل يعتبر أيضًا موفرًا في التكلفة ومرنًا: في مراحل الشبكة المختلفة، يمكن تغيير المجموعات بسهولة كاستجابة للاحتياجات والمهام التي ظهرت حديثًا.

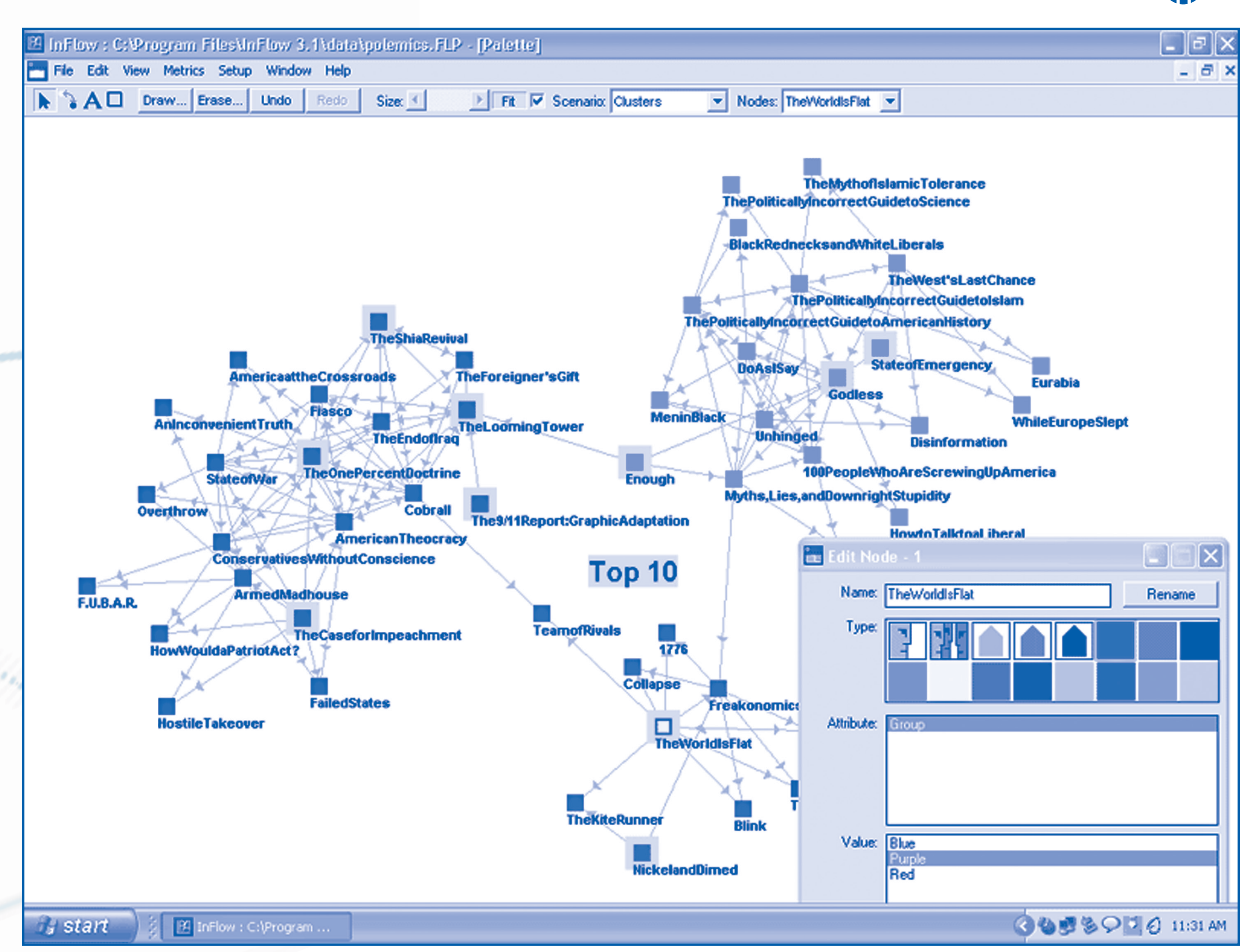
دوائر دراسة الشبكة
في الشبكات الأخرى، تم تخصيص جزء كبير من كل اجتماع شبكة للتعرف على المنظور التعليمي للدولة المضيفة والوضع القومي والتحديات والمنظورات المتعلقة بموضوع الشبكة. تم توجيه دعوة لجمهور الخبراء لحضور هذه المناظرات. بالإضافة إلى هذه المناقشات التي تستغرق يومًا واحدًا، يتم دمج التقارير القومية لتحسين فهم سياقات العمل الخاصة بشركاء الشبكة الآخرين. تعمل الدراسة الظاهرية على وضع دائرة حول النظام الأساسي المشترك بين الاجتماعات التي تظهر المسألة بشكل أكبر. وهي تستمر لمدة ثمانية أسابيع وتم تيسيرها من أجل ضمان مناقشات مكثفة.

اتجاهات ومنهجيات جديدة ويتم طرح سياسات جديدة. استخدام الشبكات الأوروبية في مجال التعليم والتي يجب أن تكون قادرة على الاستجابة لهذه البيئة المتغيرة. يمكن فقط تناول متطلبات التغيير هذه بشكل كافٍ في حالة المطالبة برؤية ومعرفة وكفاءات جديدة من جانب ممثلي الشبكات ومن جانب الشبكة بأكملها. أو بعبارة أخرى: من المحتمل أن تفشل الشبكة في حالة عدم حدوث عملية التعليم الشخصي والمؤسسي بشكل كافٍ.

ينشأ مجال تعليمي مهم آخر نتيجة للتفاعل والاتصال بالشبكات، من خلال تبادل المعلومات والخبرات. في الشبكات، يعتبر كل شخص ممثلاً للشبكة وفي الوقت نفسه متعلمًا ومعلمًا.

يمكن أحيانًا تحسين هذه العملية التعليمية عن طريق إظهار التفاعلات بين ممثلي الشبكات. وهنا، كما ذكرنا بشكل موجز من ذي قبل، تشتمل برامج تصور هياكل الشبكات وتحليلها على قدرات كبيرة.

مثال لبرنامج تخطيط الشبكة الاجتماعية (InFlow)



(www.orgnet.com) InFlow يوفر على سبيل المثال تصور الشبكة وتحليل الشبكة في واجهة واحدة.

وهناك أمثلة أخرى مثل تطبيقات UCINET وNetDraw (www.analytictech.com) التي تعمل على فحص تعقد تكوين الشبكة. يتعاون البرنامج مع NetDraw من خلال قدرات التصور والقدرة على إنشاء ألسنة عرضية. تتضمن الوظائف طرق قياسات المركزية وتحديد المجموعات الفرعية وتحليل الأدوار ونظرية الرسومات البيانية الأولية والتقارير المستندة إلى التحليل الإحصائي.

8.3 البرامج المشتركة التعليمية والاجتماعية

قد يؤدي استخدام البرامج الاجتماعية إلى تحسين العمليات التعليمية الموجودة داخل الشبكة.
يمكن تعريف البرامج الاجتماعية كتطبيقات تشتمل على دعم واتصالات وتفاعل وتعاون. ومن بين هذه على سبيل المثال توجد مدونات الويب؛ وهي عبارة عن نوع من المدونات عبر الإنترنت، بالإضافة إلى ملفات تعريف الارتباط؛ وهي عبارة عن مواقع ويب يمكن تغيير محتواها وتكميله بواسطة أي شخص. إن الجانب الشيق في هذه الأدوات الخاصة بأنشطة الشبكة يكمن في حقيقة أن البرامج الاجتماعية قادرة على دعم العملية التعليمية المنظمة ذاتيًا وكذلك الاتصالات والتقييم.
قد تعمل مدونات الويب في الشبكات على

مدونات الويب

مدونة الويب (المدونة) هي أحد أنواع مواقع الويب التي يتم إدراج إدخالات بها (مثلما هو الحال في الملاحظات أو المفكرة)، ويمكن عرضها بترتيب زمني معكوس.
غالبًا ما توفر المدونات تعليقات أو أخبارًا ومعلومات عن موضوع معين مثل الغذاء أو الشئون السياسية أو الأخبار المحلية. وتمثل بعضها مفكرات شخصية عبر الإنترنت. تعمل المدونة النموذجية على دمج النصوص والصور والروابط بمدونات أخرى وصفحات ويب ووسائل إعلام أخرى ذات صلة بالموضوع. تعتبر معظم المدونات نصية بصفة رئيسية على الرغم أن بعضها يركز على الصور الفوتوغرافية (مدونات الصور) أو ملفات الفيديو (مدونات الفيديو) أو ملفات الصوت (المدونات الصوتية).

المصدر: http://en.wikipedia.org/wiki/Blog [28.8.2006].

توفير مساحة تواصل والتشجيع على تبادل المعلومات والمعرفة والخبرات، فضلاً عن تعزيز الانعكاس. فهي تمثل الغرض من الانعكاس الذاتي ويمكن تطبيقها كأحد أشكال التقييم الذاتي (مثل تقييم المؤتمرات أو الاجتماعات الخاصة بالوظائف).
في سياق المشروع، قد يتم أيضًا التحويل إلى ذاكرة مشتركة للشبكة. وهنا أيضًا، قد تكون وظيفة البحث مفيدة.
كما تعتبر وظائف الارتباطات مفيدة كذلك لأغراض ربط المشروع بشبكات أخرى. يساعد هذا أيضًا في عملية التعرف على المساهمة الخاصة بالشبكة في الموضوعات ذات الصلة وكذلك وضعها في المنظور.

ملف تعريف الارتباط هو أحد أنواع مواقع الويب التي تتيح للمستخدمين سهولة إضافة بعض المحتويات الموجودة أو إزالتها أو تحريرها، أحيانًا دون الحاجة إلى التسجيل. وتعمل سهولة التفاعل والتشغيل هذه على جعل ملف تعريف الارتباط أداة فعالة للتأليف المشترك.
يعمل ملف تعريف الارتباط على تمكين كتابة المستندات بشكل مشترك بلغة سهلة للغاية باستخدام مستعرض ويب. يُشار إلى صفحة واحدة في ملف تعريف الارتباط باسم "صفحة ملف تعريف الارتباط"، بينما يُشار إلى النص الأساسي الكامل للصفحات، المرتبط عادة من خلال ارتباطات تشعبية، باسم "ملف تعريف الارتباط". وملف تعريف الارتباط في الواقع عبارة عن قاعدة بيانات بسيطة سهلة الاستخدام تتم صيانتها بواسطة المستخدم مخصصة للبحث عن معلومات أو حتى إنشائها.
السمة المميزة لتقنية ملف تعريف الارتباط هي سهولة إنشاء الصفحات وتحديثها. وبصفة عامة، لا توجد مراجعة قبل قبول التعديلات. معظم ملفات تعريف الارتباط مفتوحة للعامة دون الحاجة إلى تسجيل أي حساب مستخدم. أحيانًا يتطلب الأمر تسجيل الدخول في جلسة عمل للحصول على توقيع ملف تعريف الارتباط لإجراء عمليات تحرير ذاتية التوقيع. تتطلب المزيد من خوادم ملف تعريف الارتباط الخاصة مصادقة المستخدمين. ومع ذلك، يمكن القيام بالكثير من عمليات التحرير في الوقت الفعلي وقد تبدو عبر الإنترنت على الفور. يمكن أن يؤدي هذا غالبًا إلى إساءة استخدام النظام.

المصدر: http://en.wikipedia.org/wiki/Blog [28.8.2006].

يتم تطوير المنتجات المشتركة في جميع الشبكات تقريبًا. تعتبر ملفات تعريف الارتباط وسائل جيدة للترويج للكتابة المشتركة. تبدو ملفات تعريف الارتباط مرتبطة بالقضايا التي تتطلب تطوير أسئلة جديدة. فهي مناسبة للكتابة الناشئة. كما يمكن استخدامها أيضًا كأداة لإدارة المعرفة بالشبكة، وكذلك خلال مرحلة التطوير. تتطلب مدونات الويب وملفات تعريف الارتباط وجود ثقافة للشبكة خاصة بها. تعرف قواعد السلوكيات هذه أيضًا باسم القواعد السلوكية ويجب تعريفها والترويج لها داخل الشبكة. حيث يتم إدراك هذه القواعد ليس فقط من خلال إرسال ارتباط ولكن أيضًا يجب أن يتم تطويره بشكل مشترك في اجتماع وجهًا لوجه.

9. لتنفيذ الأنشطة التي لها تأثير في هذا المجال

9.1. الشروط المسبقة لتشكيل الممارسات أو السياسات

كما هو موضح في الفصل السابق من هذا المنشور، تتوقع برامج التمويل الأوروبية أن تصبح الشبكات لها أدوار محورية في هذا المجال على المستوى الأوروبي. يشمل هذا الشبكات التي لها تأثير كبير على المجال محل النقاش. لقد أكدنا فيما سبق على أن التأكد من توفير اتصالات الشبكات الفعالة داخل الشبكة والاحتفاظ بها يعد مهمة ضخمة يلزم تحقيقها. لذلك يجب أن تكون الشبكات واقعية بشأن ما يمكنها تحقيقه كأولوية لها، في حالة وجود قيود على الموارد وفترة التمويل. وعلى الرغم من ذلك، يجب أن يكون للشبكات تأثير بتجاوز البيئات المباشرة الخاصة بها، حيث يجب أن

تبقى بطريقة أو بأخرى من أجل تشكيل المنطقة ذات الصلة بالموضوع. يمكن أن يكون التركيز إما على الممارسة – لتوفير الأدوات أو الخدمات الإبداعية للممارسين - أو السياسة - للوصول إلى صانعي السياسات والدفاع عن قضيتهم. يحدد خيار التركيز هذا مخطط الشبكة.

تعتبر كل شبكة أوروبية مختلفة من حيث أهدافها وأنشطتها وتأثيرها المطلوب. يجعل هذا من الصعب تقديم توصيات إدارية بشأن كيفية ضمان وجود تأثير. إن العوامل الأكثر أهمية والتي يجب فعلها على الشبكة هي الترويج والنشر والاستدامة. ستتم مناقشة هذه القضايا في الفصل الأخير من هذا المنشور.
والآن قد يكفي الإشارة إلى بعض المتطلبات العامة لتحقيق أي نوع من التأثير. يتعين على مدير الشبكة التأكد أن الشبكة

- ستصبح مرئية في هذا المجال؛
- لديها إستراتيجية واضحة بشأن كيفية تعريف ومعالجة أصحاب الأدوار المحورية؛
- تبلغ هذا الحقل بشكل منتظم عن أنشطة الشبكة وعمليات التطوير الأخرى ذات الصلة؛
- توفر الخدمات من خلال قيمة مضافة واضحة.

تمت صياغة هذه النقطة الأخيرة صياغة جيدة بواسطة منسق شبكة أجرينا معه مقابلة:
الشبكة عبارة عن مشغل خدمة للمجال المتعلق بالموضوع والمشروعات الجديدة.
فقط إذا كانت سمات الخدمة واضحة، سيتم اتخاذ الشبكة بجدية بواسطة الممارسين و/أو صانعي السياسات. يجب إظهارها بشكل واضح للغاية في أي من الأنشطة الملموسة التي تتوقعها وثائق برامج الاتحاد الأوروبي الشبكات التي

أنواع الأنشطة المتوقعة من الشبكات بواسطة برامج التمويل

آليات التقييم والنشر	
موقع ويب الشبكة	التقرير السنوي عن أحدث التقنيات
أنواع الأنشطة المتوقعة	
معلومات عن أصحاب الأدوار ذات الصلة	الاجتماع السنوي بشأن المشروعات وأصحاب الأدوار الأخرى
إستراتيجية الاستدامة بعد فترة التمويل	

استنادًا إلى المعلومات التي نشرها فيشيز (دليل مقدمي الطلبات عبر الإنترنت) عن شبكات جرانتفيج وكومينياس على الموقع
http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index_en.html
، الإصدار يناير 2007.

سيتم تنفيذها:
في الفقرات التالية، يتم تناول اثنين من أنشطة الشبكة هذه: توفير موقع ويب الشبكة وتنظيم المؤتمر السنوي للشبكات.

9.2 موقع ويب الشبكة

موقع ويب الشبكة هو الوسيلة المركزية للتواصل بشأن الشبكة:

بالنسبة للأغراض الداخلية، فعادة ما يكون لديها مساحة من العمل المشترك تستخدمها المجموعات الفرعية المتنوعة من أجل التواصل والتبادل والتعليم. كما يمثل المكان المناسب لمكتبة الوثائق المرجعية الهائلة.

ربما يكون الأهم من ذلك هو وظيفة موقع ويب الشبكة كنافذة رئيسية أمام العالم الخارجي بعيدًا عن الدائرة الداخلية للشراكة. في الكثير من الحالات، يكون موقع الويب هو الفرصة الأولى وربما الوحيدة التي تجذف فيها الشبكة فوائد أصحاب الأدوار المهمة في هذا المجال. إذا لم تكن جهة الاتصال الأولى هذه غير مقنعة، فقد لا تتوفر فرصة ثانية للشبكة. ويجب حينئذٍ بذل الجهود اللازمة لتوفير موقع ويب يعمل على إنشاء قيمة فورية مضافة متعارف عليها لدى الزائرين.

يجب أن توفر الشبكات - على مواقع الويب الخاصة بها - ليس فقط المعلومات المتعلقة بأهدافها وأنشطتها وشركائها؛ بل أيضًا الخدمات المفيدة صراحة.



هناك مثال لموقع ويب شبكة جيد موجه للخدمات ألا وهو الموقع الخاص بشبكات IRE (http://www.innovating-regions.org/ireservices/sec_services/index.cfm).
تتوفر مجموعة من الخدمات لمناطق أعضاء IRE، ويشارك المساهمون الإقليميون الآخرون في تطوير الإستراتيجيات والأنظمة الإبداعية الإقليمية وتنفيذها. هدف هذه الخدمات المتوفرة بواسطة سكرتارية IRE هو تسهيل التعاون وتبادل الخبرات بين المناطق لنشر الممارسات الجيدة وتوفير الفرص لعقد اجتماعات.

تتضمن الخدمات المتاحة:
- العثور على المعلومات
- العثور على خبير
- فرص للمشاركة في زيارة دراسية
- ميزة البحث عن شركاء
- الاشتراك في النشرات الدورية
- طلب المنشورات
- التنزيلات
- التسجيل في المؤتمرات وورش العمل
- دعم المشروعات
- جمع الارتباطات ذات الصلة

9.3 المؤتمر السنوي للشبكات

من المتوقع أن تضم الشبكة مؤتمرًا كبيرًا كل سنة والذي غالبًا ما يتم دمجه مع اجتماع كبير. المؤتمر السنوي هو المناسبة الرئيسية حيث يلتقي عدد كبير جدًا من الجمهور بخصوص الشبكة. يجب الاستفادة من هذه الفرصة للترويج له وإنشائه كنقطة بؤرية للمجال محل النقاش.

لجعل المؤتمر السنوي مناسبة للاتصال بالشبكات والتعليم المكثف، يجب ألا تكون هناك سلسلة تقليدية من العروض التقديمية، بل يجب تقديم مناهج تفاعلية، مثل منهج الفضاء المفتوح (Open Space).

فواصل كبيرة ووفرة من الأحداث الاجتماعية والليالي الأوروبية المليئة بالأطعمة والمشروبات من جميع الدول الحاضرة والمعارض الصغرى وصالات الاستقبال المتنوعة، بدلاً من عشاء العمل فقط توجد أيضًا فعاليات البرنامج التي تنشر اتصالات الشبكة بين المشاركين.

هناك إستراتيجية أخرى ناجحة تشمل الزيارات إلى المؤسسات التعليمية المحلية، حيث إنها شريك قوي في الأجزاء الأكثر نظرية وتمنح الفرصة للاجتماع مع المساهمين المحليين.

كما يعتبر المؤتمر السنوي فرصة رائعة لدعوة صانعي السياسات وجعلهم مهتمين بالشبكات.

تستخدم عبارة "كيف تعمل الشبكات" التي اقتبسناها بالفعل استعارة لها

مؤتمر الشبكات السنوي - ميدان السوق المتوسطي

يمكن ربط الاجتماعات بميدان السوق المتوسطي حيث توجد البضائع النادرة والسامة إلى جانب البضائع العامة. كل منها موجه للمتابعة بواسطة المسافرين والمواطنين والجنود على حد سواء. لم تتناول المعاملات بين الأفراد مع البضائع التي يتم بيعها أو شراؤها فحسب؛ بل لم يكن الميدان متحجرًا. إن هذه تمثل نقطة التقاء؛ نقطة اكتشاف للشوارع الجديدة والمدن الجديدة والجمارك الغريبة. فهو عبارة عن مكان للزواج والتعرف على مفهوم الوحدة والتعليم من خبرات الآخرين. بالطبع، يتم بيع أصناف وشراء أصناف أخرى. وفوق كل ذلك، كانت الميادين المكان المخصص للمشاركة في الحياة المدنية.

المصدر: IETM (2001): كيفية عمل الشبكات. دراسة IETM عن آثار اتصالات الشبكات، الصفحة 21.

مغزى معبر عن مؤتمرات الشبكات: استعارة ميدان السوق المتوسطي.
إذا استطاعت الشبكات جعل هذا المؤتمر نقطة اهتمام ونقطة بؤرية، فقد نحصل الآن على وثائق البرامج التواقة التي تجعلها: تمثل أدوارًا محورية في هذا المجال.

الفصل الخامس
تقييم الشبكة

ما مدى جودة شبكتك؟ يتحدث هذا السؤال عن الجودة ويمثل نقطة البدء لعملية تقييم الشبكة. ولضمان جودة المهام التي تقوم بها الشبكات وكيفية أدائها لها وما تحققه، تحتاج الشبكات لتقييمها. والتقييم هو عملية، تدعم الشبكة، مع قصد التحقق من تحقيق الأهداف المحددة وإظهار الإنجازات وتحديد المناطق التي تحتاج للتحسينوتبسيط اتخاذ قرارات التغيير. فأنت تنظرفي الأنشطة والطرق والمحصلات ومن ثم تعمل وفقًا للمعايير التي حددتها و/ أو حددها آخرين.

1. دور التقييم في الشبكات الأوروبية

تُعدّ جودة المخرجات والمحصلات متطلبًا أساسيًا لاستخدامها مستقبلاً. فيمكنك تحقيق الجودة فقط إذا عملت بفعالية.ويمكنك العمل بفعالية فقط إذا قمت بتقييم هذه العملية. والشبكات معقدة جـدًا، ويمكن أن تتنوع المحصلات إلى حد كبير ولا تكون ملموسة دائمًا. وفي الشبكات، يلعب تقييم العمليات الاجتماعية دورًا أكثر أهمية منه في المشروعات. لذلك لن نتناول أساسيات تقييم المشروعات هنا، فهناك أعمال أخرى تناولت هذه الجوانب بالفعل. وفي هذا الفصل سنركز على التقييم الذاتي للعناصر الخاصة بالشبكات أو العناصر المهمة جدًا في الشبكات.

قد يكون للتقييم جوانب مختلفة: فقد يكون تقييمًا معياريًا (التحقق من الجودة بالرجوع إلى المعايير الخارجية أو الالتزامات السابقة) أو تقييمًا تكوينيًا (الاختبار والتعلم والمراجعة والتحسين). وتُعدّ الشبكات الأوروبية في التعليم شراكات بامتداد زمني محدود وأهداف وأنشطة ومحصلات محددة بوضوح. ومن جهة يلزم أن يتعلم الشركاء في هذه الشراكة التعاون بفعالية كمنظمة وأن يتم اختبار العمليات والمحصلات والأنشطة "على الطريق" للتعلم منها وتحسينها. وهذا الجزء من التقييم سيوجه تطوير الشبكة ويمكن أن يرافق عملية المراقبة. ويمكن تقييم المخرجات من الناحية الأخرى بالرجوع إلى المعايير المحددة من قبل المفوضية الأوروبية أو المجموعات المستهدفة أو القطاع. وهذا يعني أن تقييم الشبكات سيكون دائمًا عبارة عن تركيبة من التقييم المعيار والتقييم التكويني. ومع ذلك، من المهم جدًا الوضع في الاعتبار أن الشبكة الأوروبية مفوضة من قبل المديرية العامة للتعليم والثقافة التابعة للمفوضية الأوروبية. لذلك تقع المسئولية النهائية عن الشبكة على المفوضية. وينبغي استخدام الالتزامات الواردة في الطلب دائمًا بصفتها أساس التقييم. وهناك أمرًا آخر مهمًا ينبغي وضعه في الاعتبار وهو أن المفوضية تستخدم معايير تقييم قياسية مثل: العلاقة بالموضوع والفعالية والكفاءة والتأثير والاستدامة.

ينبغي أن يكون واضحًا أنه في أنظمة التمويل المركزية في برنامج التعليم مدى

الحياة(LLP)، يتحمل المنسق (المستفيد) المسئولية المطلقة عن كافة المحصلات. فهو المسئول عن إدارة الجودة، حتى في حالة التفويض بهذه الإدارة جزئيًا لهيئة خارجية. وهذا هو سبب أخذنا لعمليات التقييم الذاتي في الاعتبار بالدرجة الأولى في هذا الفصل. ويُنظر إلى التقييم الذاتي على أنه يبدأ تلقائيًا ويُنظّم داخليًا ويُضبط ذاتيًا. وينبغي أن يهدف إلى المهنية في اتخاذ القرارات وتحسين إدراك الأهداف المحددة للشبكة وجودة العمل المنجز. والأسئلة الرئيسية هي: هل نعمل بفعالية معًا؟ هل نقوم بالعمل الصحيح لتحقيق ما نريد؟ هل تفي محصلاتنا بالمعايير المحددة من قبل المجموعات وأصحاب المصالح المستهدفين؟

ماذا يقول منسقو الشبكات عن التقييم

2. لماذا؟ الغرض من تقييم الشبكة

تأكيد الجودة هو الهدف من التقييم، إلا أن هذا يُعدّ عامًا جدًا كنقطة بدء. وينبغي أن تكون عملية التقييم مركزة وذات أولوية. ويمكن أن تكون هناك عدة أسباب لتقييم الشبكة. ومن المهم من البداية معرفة ما المطلوب إنجازه من خلال هذا التقييم. لماذا تقوم الشراكة بالتقييم، ولمن يجري هذا التقييم؟ ستعتمد ماهية التقييم وكيفيته على السبب.

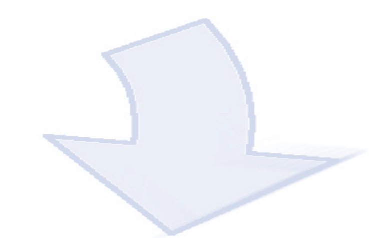
يمكن تقييم الشبكة لـ

- أسباب الإدارة:
  - لتحسين بناء الشراكة؛
  - لتحسين التعاون بين الشركاء وأداءهم؛
  - لتحسين توزيع الموارد المالية؛
  - للتحقق من الأهداف التي تحققت ولأي مدى؛
  - لكشف نقاط القوة ونقاط الضعف، لتحديد العوائق؛
  - لاكتساب القدرة على تقديم النصائح للعام التالي؛
  - لإضفاء المهنية على عملية اتخاذ القرارات؛
  - لتحسين روح الفريق داخل الشراكة.
- أسباب النشر:
  - لجعل أنشطة الشبكة مرئية أكثر.
- أسباب المسئولية:
  - لتقييم جودة المنتجات؛
  - لقياس وثاقة صلة المخرجات؛
  - لإنشاء محفظة لتقارير ما بعد المهام؛
  - لقياس التأثير على المجموعات المستهدفة.
- أسباب الاستدامة:
  - للتحقق من كيفية ارتباط أنشطة الشبكة بمهام المؤسسات الشريكة؛
  - للتحقق من كيفية ارتباط محصلات الشبكة بالسياسة المحلية؛
  - لإثبات القيمة المضافة الأوروبية.
- ...

واضح أن القرارات يجب أن تُتخذ هنا. ويُعدّ الهدف من التقييم نقطة بدء مهمة وينبغي تحديد الأولويات قبل أخذ الخطوة التالية.

3. ما؟ مواضيع تقييم الشبكة

يمكن تقييم العديد من عناصر الشبكة. وفي الجدول التالي نرى هذه العناصر مجمعة تحت أربعة عناوين: الأمور التنظيمية، والعمليات والطرق، والمخرجات والمنتجات والتثمين، والاستدامة.

مواضيع التقييم المحتملة في الشبكات

التثمين والاستدامة	المخرجات والمنتجات	العملية والطرق	التنظيم والإدارة
الاستغلال التجاري والتمويل الإضافي	أدوات موقع الويب والإنترنت	الأهداف	التخطيط والإدارة
الاتجاه السائد والتضمين	الدليل والإرشادات	المراقبة والتقييم	بناء الشراكة
مُقرّة في السياسة المحلية و/أو السياسة الأوروبية	المؤتمرات والتدريب	طرق العمل	الالتزام والملكية
الشبكة كلاعب أساسي (محليًا أو قوميًا أو أوروبيًا)	نسيج الشبكة والعلاقة	الابتكار	التنسيق والقيادة
القابلية للنقل وتعدد الاستخدامات	أحداث الرؤية والنشر	النشر	التعاون والاتصال
التأثير على أصحاب المصالح والمستخدمين النهائيين	أوراق موضع السياسة والدفاع والدعم	القيمة المضافة الأوروبية للتعلم الموضوعي	التعليم المؤسسي
استقرار العلاقات والملكية وتضخيم العضوية	منتجات البحث	المرونة	إدارة العلاقات

تحت التنظيم يمكن العثور على كل تلك العناصر التي تتعامل مع الشراكة: بناء الشراكة والتزام الشركاء والتعاون والاتصال والتعلم المؤسسي...

وتشير العملية إلى أنشطة وعمليات التعاون والإنتاج التي تتم داخل المجموعة بينما تشير الطرق إلى جودة المحتوى والطريقة التعليمية والطرق التي تقترحها المجموعة في هذه الشبكة.

ويتناول عنوان المخرجات والمنتجات تقييم كافة أنواع المخرجات. وتحت عنوان التثمين والاستدامة يوجد قياس المحصلات والآثار والتأثير واستخدام المنتجات والطرق بواسطة أصحاب المصالح والمستخدمين النهائيين، والطريقة التي يتم بها تأسيس الشبكة ومحصلاتها في القطاع.

لا يمكن تقييم كل شيء. وينبغي إعطاء الأولوية للحقول السابقة. ويتم ترتيب الأعمدة أيضًا بترتيب زمني: وفي السنة(السنوات) الأولى، ينبغي اختبار التنظيم والطرق. ويُترك التثمين والمنتجات والتأثير عادة للسنة(السنوات) الأخيرة. ولا يزال هناك اختيارات مهمة ينبغي عملها في كل عمود، وذلك استنادًا إلى احتياجات الشراكة ونوع الشبكة (شبكة النشر وشبكة الموارد وشبكة السياسة)، ودوافع التقييم والكيفية التي تعمل بها الأشياء في الشبكة. وسيتطلب الأمر المرونة أيضًا.

في القسم "كيف" بهذا الفصل، سنتعمق أكثر في الحقول المهمة على وجه الخصوص في الشبكات. وبالنسبة لهذه الحقول، سننظر على مؤشرات الأداء ونقترح بعض أدوات التقييم.

4. من؟ الفاعلون في تقييم الشبكة

الشبكة هي عادة عبارة عن مجموعة ممتدة بها العديد من الشركاء لا يعرفون بعضهم البعض جيدًا ولم يعملوا مع بعضهم من قبل.

وهناك الكثير من الأمور ليتعلموها من بعضهم البعض فيما يتعلق بالمحتوى والتعاون الدولي. لذلك يُعد الجانب التكويني من التقييم (التقييم الذاتي والتعلم) مهمًا جدًا.

عملية التقييم مرتبطة بقوة بعملية تطوير الشبكة حيث لا يمكن ترك هذا التقييم بالكامل في يد مُقيِّم خارجي. فينبغي أن تكون كل شراكة مسئولة عن التقييم الخاص بها، وهو بالطبع لا يتضمن لزوم قيام الشراكة بالعمل كله.

أولاً، على المنسق التحقق من الكفاءات المعنية بالتقييم وتأكيد الجودة الموجودة في الشراكة. بعد ذلك ينبغي على المجموعة دراسة دور المُقيِّم الخارجي. وينبغي أن يكمل هذا المُقيِّم الخارجي تجربة الشراكة في هذا الخصوص ويمكن أن يدخل في عملية التقييم من عدة نقاط وبأدوار مختلفة. هل ينبغي أن يكون متخصصًا في الأمور التنظيمية (الإدارة) أو في موضوع الشبكة؟ وهل ينبغي أن يوجه عملية التقييم برمتها أم هل ينبغي أن يتدخل فقط لتقييم عناصر خاصة (السياسات الدقيقة داخل المجموعة، مؤتمر، طريقة، منتجًا...)؟ وهل ينبغي أن يقوم هذا الشخص بإنشاء الأدوات المناسبة وعمل التحليلات أم هل يمكنه طلب مراقبة عملية التغيير؟

بإمكان المنسق تعيين متخصص شريك أو مجموعة مراجعة داخلية لتكون مسئولة عن التقييم، مع خبير خارجي.

وينبغي تناول كل هذه العناصر في خطة تقييم مع تضمين الكثير من المرونة فيها، نظرًا لكونها عملية تعلم. ويقدم الجدول الموجود في صفحة 101 تقسيمًا ممكنًا لمهام التقييم.

5. متى؟ توقيت تقييم الشبكة

طلب الشبكة الجيدة يتطلب خطة تقييم جيدة، توضح المراحل الرئيسية وتوقيت التقييم. وفي الطلب من المهم إثبات أن الطالب قد فكر بشكل شامل في كافة جوانب التقييم. وبالنسبة للعديد من الشبكات والموضوعات، فإن تحليل الاحتياجات أو تشخيص الموقف الحالي في المجال يوفر أيضًا بداية جيدة للأساس المنطقي لعمل الشبكة المراد إنجازه وتصميمه. لذلك فإن التفكير بشأن التقييم يبدأ في مرحلة الطلب وينبغي إطلاق التقييم نفسه مع بداية أنشطة الشبكة.
ومن المهم أنه أثناء كافة الاجتماعات والأحداث، يولى الاهتمام للتقييم ونتائجه. وينبغي نشر النتائج في أقرب وقت ممكن. ولأنه عملية تعليمية، فيمكن تخصيص اجتماع خاص للتقييم وعواقبه.

6. كيف؟ أدوات تقييم الشبكة

حالما تُعطى الأولوية للعناصر المراد تقييمها، ستحدد الخطوة التالية المؤشرات الرئيسية.

 التقسيم الممكن لمهام التقييم في شبكة

دور المُقيِّم الخارجي	دور مجموعة المراجعة الداخلية	الموضوع
هو متخصص تقييم: يمكن أن يقدم نصائحه بخصوص عملية التقييم العامة، المشاركة في إنشاء خطة التقييم.	المنسق والشريك المخصص (أو المتخصص) المسئول عن العملية	عملية التقييم بكاملها
هو مستشار / مُقيِّم / منسق خبير (نظير). يمكنه تقديم النصائح بخصوص عملية التقييم، اتخاذ قرار بشأن المؤشرات، إنشاء الأدوات الضرورية، جمع البيانات، تحلي البيانات، التشاور بخصوص عمليات التغيير، الاتصال بالشركاء، إعداد التقارير	المنسق والشريك المخصص (أو المتخصص) والشراكة الكاملة يوضحون الاحتياجات	الأمور التنظيمية
هو مُقيِّم / متخصص في الموضوع (الموضوع، العمليات المخصصة، العمليات التعليمية...). يمكن أن يكون منسق التقييم بواسطة الشركاء، تعيين معايير الجودة، إنشاء الأدوات، تقييم بعض العناصر، جمع البيانات وتحليلها، تقديم الملاحظات للشركاء	الشركاء المتخصصون (الموضوع، العمليات التعليمية، وعمليات التعلم ...)	العمليات والطرق
هو صاحب مصلحة / متخصص منتجات / مطور مناهج. يمكن أن يكون منسق التقييم بواسطة أصحاب المصالح أو المستخدمين النهائيين، يمكنه إنشاء الأدوات، يمكنه تقييم بعض العناصر والأنشطة والمحصلات، جمع البيانات وتحليلها، تقديم الملاحظات للشركاء.	الشركاء المتخصصون (الموضوع، المواد التعليمية، الندوة، موقع الويب...). المجموعة(المجموعات) المستهدفة، المستخدمون النهائيون، أصحاب المصالح	المحصلات والمنتجات
هو صاحب مصلحة / صانع سياسات / مطور مناهج / ممول لسوق يمكنه اتخاذ قرار بشأن المؤشرات، إنشاء أدوات، جمع البيانات وتحليلها، تقديم الملاحظات.	المنسق والشريك المخصص ومنظمات الشراكة / المستخدمون النهائيون	الاستدامة ووثاقة الصلة المستمرة

المؤشرات هي خصائص أو إجراءات أو حالات جديرة بالملاحظة وقابلة للقياس تكشف ما إذا كان قد تحقق إنجاز أو حدث تغيير. ويجب أن تكون المؤشرات ملموسة ومحددة جيدًا وجديرة بالملاحظة.

الإجابة على الأسئلة: كيف تعرف أنك قد حققت شيئًا؟ ما الذي سيدل على أنك قد وصلت إلى الهدف؟ ما الحقائق التي ستكشف ما تحتاج لمعرفته؟ ستؤدي إلى مؤشرات ملموسة.

يمكن للفرد أن يميز بين:

- المخاطر / تمكين المؤشرات: هذه ترتبط بالظروف الخارجية لإجرائك
- مؤشرات المدخلات ترتبط بالموارد البشرية والمواد والموارد المالية
- مؤشرات العملية: ترتبط بالعمليات التشغيلية والإدارة
- مؤشرات المخرجات: ترتبط بالمنتجات والنتائج والآثار المباشرة
- مؤشرات المحصلات: ترتبط بالتأثيرات والآثار طويلة الأمد

يمكن أن تكون المؤشرات نوعية (تعتمد على منهجيات أقل رسمية، مثل آراء الناس ووجهات نظرهم، التغير السلوكي، إلخ) بالإضافة كمية (تعتمد على بيانات استبيان وقياسات رقمية أكثر رسمية).

يمكن إظهار هذه المؤشرات من خلال أدوات التقييم مثل: الاستبيانات، المقابلات (مقرر اجتماع)، المراقبة، أرقام المشاركة، تحليل المستندات، المناقشة الجماعية، العروض التقديمية، اليوميات، الرسوم البيانية، إلخ.

لذلك، ينبغي أن تكون الخطوات المطلوب اتخاذها:

- تعريف مؤشرات الأداء
- جمع البيانات خلال أدوات التقييم
- تحليل البيانات
- الإبلاغ بالنتائج

7. أمثلة المؤشرات وأدوات التقييم

نظرًا لأن موضع هذا المنشور هو أن الشبكات عن التعلم والاتصال بالشبكات وتشكيل السياسات والممارسات، سنقترح أمثلة للمؤشرات وأدوات التقييم لهذه الأقسام. وفي كل مناسبة سنولي الاهتمام أيضًا للقيمة المضافة الأوروبية.

7.1. تقييم التعليم المؤسسي

ويدل على التعليم المؤسسي في الشراكة تغيير في ثقافة مجموعة الشركاء وسلوكهم فيما يعلق بالتعاون ومشاركة المعرفة.

مؤشرات التعليم المؤسسي

- تحسين وضوح الأدوار والمهام
- المرونة في توزيع الأدوار والتسوية النهائية للأدوار
- تكامل الأدوار والوظائف
- تحسين الاتصال الداخلي والحوار
- تحسين الاتصال والتعاون فيما بين الحضارات
- تحسين وثاقة الصلة بالموضوع في توزيع المهام
- المشاركة الفعالة للمعرفة والتجربة
- الفتح في الأمور المهنية
- الفتح في أمور التقييم الذاتي
- احتياجات تدريب واضحة للشركاء، تملأ الفجوات
- فعالية التعاون والإنتاج
- الإدارة الجيدة للتعارضات
- تعزيز الثقة بين الشركاء
- إزالة العقبات التنظيمية من أمام التعاون والتعلم

7.2. تقييم مشاركة الشركاء وأدوارهم

تحاول ورقة التقييم التالية قياس مشاركة الشركاء في مهام الشبكة المختلفة. وهي تقدم رؤية واضحة لمهام الشبكة كما أنها تجعل الشركاء يفكرون ليس فقط في ما قد قاموا به، لكن أيضًا فيما كان ينبغي عليهم فعله وما الذي لا يزال بإمكانهم فعله. وبالنسبة للعديد من الشركاء لا يزال دور الشبكة غامضًا. وداخل الشراكة يجب أن تُصبح المهام والأدوار واضحة كما يجب مشاركتها. وهذه العملية يجب مراقبتها. وتقدم هذه الورقة والورقة التي تليها (بخصوص الأدوار) أداة تعليمية للتعلم المؤسسي. بصفتك منسق، يمكنك رؤية المهام التي لم يتم تقييمها بالشكل الذي تستحق وتعرضت للإهمال

وذلك من خلال مقارنة الأرقام الموجودة في العمود 1 والعمود 2.

من خلال العمليات الحسابية يمكنك عمل ورقة ميزانية للمهام المهملة والتي تكون مفيدة للشراكة بكاملها.



ورقة التقييم وضوح المشاركة

المشاركة:

يرجى وضع دائرة في العمود 1 حول مستوى المشاركة الذي ينبغي أن يكون لديك (وفقًا لاتفاقك مع المنسق) في كل نشاط للشبكة بالأسفل وضع دائرة

في العمود 2 حول المستوى الذي لديك فعلاً.
المقياس: 0 = لا شيء، 1 = منخفض جدًا، 2 = منخفض، 3 = متوسط، 4 = مرتفع، 5 = مرتفع جدًا.

نظرة عامة على أنشطة الشبكة النموذجية	1: ينبغي أن يكون	2: ينبغي أن يكون
تجميع المواد ذات الصلة	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
تقييم / تقدير المواد ذات الصلة	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
الإنتاج / كتابة المواد المرجعية	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
إجراء البحث في هذا المجال	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
توجيه / اختبار الطرق / المواد	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
تنظيم المراجع	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
تنظيم أيام التدريب	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
العمل كمتكلم، عمل العروض التقديمية	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
مشاركة التجربة داخل شراكة الشبكة	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
الاتصال داخل الشبكة	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
العمل مع مجموعات مستهدفة معينة	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
تدريب العناصر الفاعلة في الشبكة (الشركاء، الأعضاء، المجموعات المستهدفة)	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
تبادل المعلومات في مؤسستك	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
توفير الدعم للمشاريع الأخرى في هذا المجال الموضوعي	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
إنشاء رؤية الشبكة إلى ما وراء المشاركين فيها	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
زيادة الوعي، حملات في المجال	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
تمثيل المصالح والدفاع	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
الاتصال بواضعي السياسات	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
النشر / التثمين	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
تطوير السياسات	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
التحقق من صحة الابتكارات وإقرارها ودمجها في الأنظمة الموجودة	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
تطوير المناهج	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
إنشاء قيمة مضافة أوروبية	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
الطلب من الشبكات (الموجودة) الخاصة بك	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
تطوير الشبكات وتوسيعها	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
التفاعل مع المشاريع والشبكات الأخرى	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
إنشاء مشاريع جديدة	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
الدمج في الاتجاه السائد: دمج المحصلات في المناهج المنتظمة:	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0
إنشاء ثقافة شبكات	5 4 3 2 10	5 4 3 2 1 0

 ورقة التقييم: وضوح الدور

الدور:
أعتبر نفسي (أو مؤسستي) في هذه الشبكة أكثر كـ:
ضع دائرة حول رقم من 0 (ليس الكل) إلى 10 (كثيرًا جدًا)
في العمود 1.

أفضل وضع لي في هذه الشبكة كـ: ضع دائرة على رقم من 0 (ليس الكل) إلى 10 (الأكثر مناسبة) في العمود 2

الدور	1: أعتبر نفسي	2: سأكون بالأحرى
موفر محتوى	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
مختبر محتوى:	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
ناشر / معزز	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
واضع سياسات	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
مدرب / متكلم	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
فني شبكات	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
متعلم	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
منظم	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
مدير مجموعة	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
مدير علاقات:	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
محول لسوق:	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
مُقيِّم :	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

7.3. تقييم التعلم الفردي

الشراكة كمنظمة يُفترض أن تكون للتعليم، لكن أحد الأهداف الرئيسية للشبكة هي أن شركائها وأعضائها يتعلمون. ما الدليل الموجود على التعلم في سياق أوروبي؟ أنه يشمل تغيرات في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوك.

مؤشرات للتعلم الفردي في شبكة

- زيادة في مشاركة المعرفة المهنية
- إقرار طرق جديدة، باستخدام مواد جديدة
- إقرار الابتكار والتنوع في الممارسة اليومية
- الوعي بالمستوى الأوروبي لعملك
- نطاق أوروبي أوسع حول الموضوع، حول

الطلبات
- اتصال أفضل، سهولة الوصول إلى الأشخاص، إلى المواد
- اتصال أفضل على المستوى الدولي
- مهارات محسنة للعرض والاتصال
- مهارات محسنة للشبكات
- مهارات محسنة للتواصل بين الثقافات

تتيح قائمة المراجعة التالية لشريك الشبكة الفرصة لقياس قدرته على مشاركة وإقرار المعارف مع الشركاء والفاعلين الآخرين في الشبكة.



قائمة المراجعة: المشاركة والتبادل

	نعم	لا
هل قمت بالتعريف بعملك للشراكة في جلسة كاملة؟		
هل أحضرت مواد إضافية لمشاركتها مع الشركاء؟		
طريقتك (أو أسلوبك) لموضوع الشبكة هي طريقة خاصة، ليست مشتركة بين العديد من الشركاء في الشبكة		
من كم شريك تعرف ما يعنوه من الناحية المهنية، وما الذي يقومون به في الممارسة اليومية؟		
مع كم شريك أجريت مناقشة شاملة حول الأمور المهنية؟		
من كم شريك قبلت مواد تعتقد أنك ستستخدمها في عملك؟		
لكم شريك قدمت مواد تعتقد أنهم قد يستخدمونها في عملهم؟		
هل أقريت بالفعل بعض المواد في عملك قدمها لك شركاء في الشبكة؟		
هل السياق الأوروبي لهذه الشبكة يقدم لك محتوى لن تتمكن عادة من الوصول إليه؟		

هناك طريقة جيدة لمعرفة العناصر الفاعلة في الشبكة والأنشطة المهنية والخلفية والرؤية وهي تنفيذ ورشة عمل للتقييم.

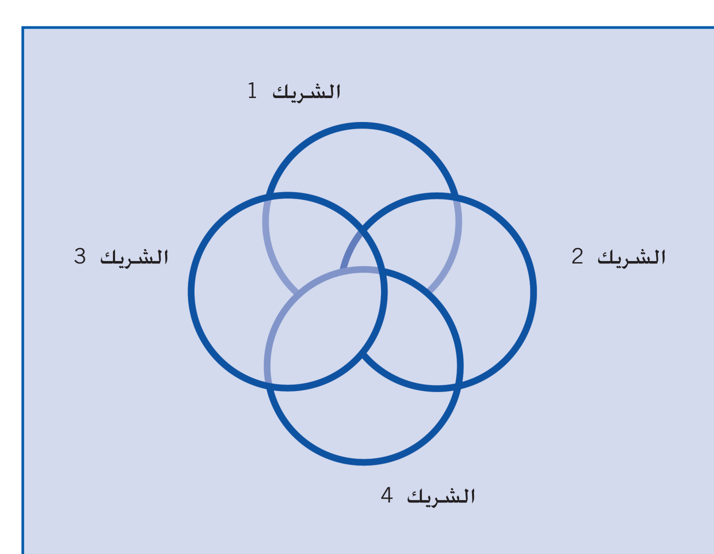


نشاط المجموعة: ورشة عمل التقييم

قم بتقسيم الشركاء من الشراكة إلى مجموعات من أربع شركاء. ناقش وحاول تصور ما تشاركه وما لا تشاركه من الناحية المهنية (الرؤية، الطريقة، الأساليب ...)، باستخدام المخطط الموجود بالأسفل (مُكبَّر في صفحات حجم A3)

في المخطط، بيّن من يشارك وما الذي يشاركه ومع من يشاركه، باستخدام الدوائر والتداخلات. وينبغي على كافة المجموعات إعداد تقارير ما بعد المهام في جلسة كاملة. ويتمثل الهدف في إلقاء نظرة عامة على نطاق الطرق والرؤى وغير ذلك، لاكتشاف ما يقيِّد المجموعة.
وما تتم مشاركته، وما هو شائع، وما هو فريد وما هو غير شائع...

القيمة المضافة الأوروبية ليست لاكتشاف ما هو موجود في الوسط، لكنها لاكتشاف ما هو في المحيط الخارجي ويستحق إحضاره في الوسط.



7.4 تقييم الشبكات الشخصية

إحدى المحصلات للتواجد في شبكة هي شبكة اتصالات وعلاقات شخصية قوامها أشخاص لديهم اهتمامات مشتركة. كيف يمكن قياس جودة الاتصالات أو تخطيطها أو كثافتها؟ يمكن أن تكون هذه الاتصالات والعلاقات داخلية (داخل مؤسستك)، أو محلية (المستوى المحلي، الإقليم، البلد) أو دولية (شبكة أوروبية).

مؤشرات لتقييم شبكة شخصية

- تنوع / تخطيط الاتصالات والعلاقات
- المستوى الأوروبي للاتصالات والعلاقات
- جودة الاتصالات والعلاقات
- تكرار الاتصال
- وثاقة صلة المحتوى المنقول والمشترك
- تنوع / تخطيط المحتوى المنقول
- تبادل الاتصالات والاحتياجات
- الوعي بالروابط الضعيفة والقوية

قد تكون الأدوات التالية مفيدة لتخطيط الشبكات الشخصية وتقييمها على المستويات المحلية والدولية.

شبكتك المحلية

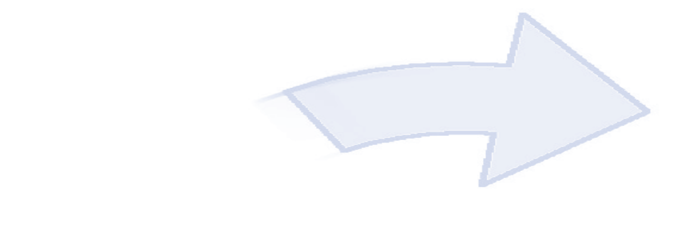


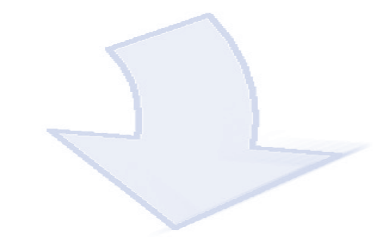


ما مدى جودة شبكتك المحلية؟

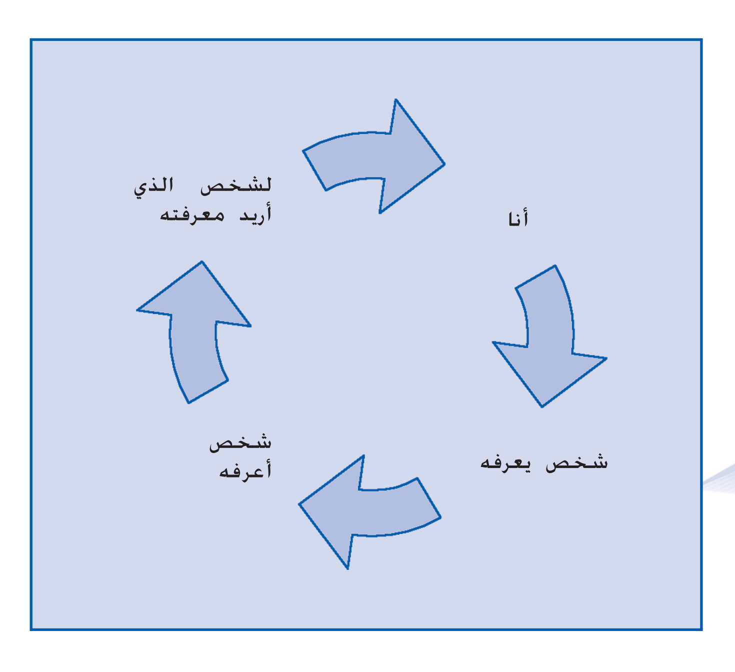
اكتب أسماء بجوار كل دائرة. حاول الحصول على نظرة عامة حول اتصالاتك وعلاقاتك الشخصية في مهام أو أهداف شبكة معينة. اكتشف أين توجد الفراغات.







كيف يمكنني ملء الأجزاء المفقودة؟ في المخطط التالي يمكنك محاولة اكتشاف كم خطوة تبعد بها عن الشخص الصحيح لمساعدتك على حل مشكلتك.





ما مدى جودة شبكتك الدولية؟

وضّح على خريطة أوروبا بالأسفل (ذات النقاط الملونة أو الرموز) في البلدان الموجودة خارج بلد إقامتك:

- الزملاء الأجانب الذين تتصل بهم بشكل منتظم.
- أصل الطرق / الأمثلة التي وجدت أنها وثيقة الصلة بعملك .
- الزملاء الأجانب الذين تشارك الممارسة معهم.
- المؤسسات الأجنبية التي قمت بزيارتها لعملك.
- المؤسسات الرئيسية في قطاعك.
- الشركاء أو العناصر الفاعلة الأخرى بالشبكة التي تتصل بهم بانتظام.



7.5. تقييم الإقرار في السياسة المحلية

لتطبيق مخرجات الشبكة على الممارسة المحلية (المنهج، البرامج ...) من المهم إقرارها في السياسة المحلية. فهل الشبكة لاعبًا مهمًا في المجال؟ وهل الشبكة أمرًا لا يمكن تجاهله؟ وكيف يمكن إظهار هذا؟

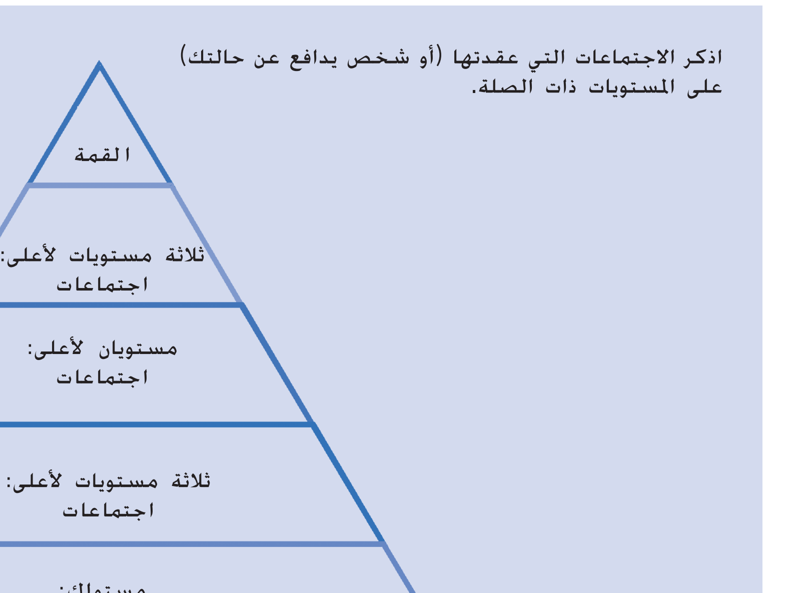
مؤشرات الإقرار في سياسة محلية

- يُعدّ واضعو السياسات المحلية جزءًا في أنشطتك
- يعزز واضعو السياسات أنشطتك وأساليبك
- تورد مستندات السياسة أساليبك وطريقتك
- مطلوب من شركاء الشبكة المشاركة في أنشطة التعزيز / المعلومات التي تنظمها سلطات التعليم
- مطلوب من شركاء الشبكة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات على المستوى المحلي
- يقوم واضعو السياسات بمشاورة شركاء الشبكة
- يتعاون واضعو السياسة المحلية وشركاء الشبكة في إعادة تشكيل المواد للوفاء باحتياجات المجتمع المحلي
- تكييف الأهداف العامة المحلية بعد مشاورة الشبكة
- دمج مواد الشبكة وأهدافها في خطط العمل المحلية
- يستخدم واضعو السياسات الشبكة لتأسيس اتصالات وعلاقات وثيقة الصلة
- واضعو السياسات هم أعضاء بالشبكة

يمكن تقييم هذه العناصر من خلال تحليل المستندات وجدولة الاتصالات والاجتماعات.

كم تبعد عن صناع القرارات؟

اذكر الاجتماعات التي عقدتها (أو شخص يدافع عن حالتك) على المستويات ذات الصلة.



7.6 تقييم الاتجــاه السائد لنتائج الشبكة

الشبكة ليست دائمًا بنية دائمة. فهي تدافع عن المنتجات والأساليب والطرق المطلوبة عبر التعاون الدولي. واستدامة هذه المحصلات مضمونة فقط في حالة دمجها في المنهج والممارسة المنتظمة للمنظمات والمؤسسات ذات الصلة. ويُعدّ تقييم هذا الجانب خطوة مهمة في مراقبة الاستدامة.

مؤشرات للاتجاه السائد والتضمين:

- يتم دمج مواد الشبكة أو الوسائل في منهج أو برنامج المنظمات ذات الصلة.
- تُعدّ مواد الشبكة أو الأساليب جزءًا من التدريب الأولي أو التدريب في الخدمة (المعلم).
- يتعاون المدربون المحليون مع شركاء الشبكة.
- أساليب الشبكة أو طرقها مشمولة في بيانات سياسة المنظمات ذات الصلة.
- ترسل المنظمات فريقها إلى جلسات التدريب التي تنظمها الشبكة.
- أنت، كشريك للشبكة، مدعو بانتظام من قبل المنظمات المحلية لتوفير المعلومات أو التدريب.
- تتشاور المنظمات المحلية معك بانتظام.

يمكن قياس هذه العناصر من خلال جدولة الاتصالات وقوائم المشاركين وتحليل مستندات المنهج أو البرامج، إلخ. ما المؤشرات التي يمكن قياسها من قبل التلاميذ والطلاب والمعلمين والشركاء والأعضاء والمؤسسات في المجال الموضوعي الخاص بكل منهم؟

8. إدارة التغيير

بعض التقييمات متوقفة في مرحلة جمع المعلومات ونادرًا ما يتم إبلاغ الشركاء بالنتائج. لذلك فإن مضامين التقييم لا يتم امتصاصها مطلقًا. ويحتاج التقييم الجيد لثقة كل الأشخاص المشتركين. وينبغي أن يكون هناك اتصالاً مفتوحًا عن التقييم ونتائجه. وينبغي إعلام الشركاء وكل أولئك المشتركين من البداية بخصوص التقييم ومضامينه الممكنة حول من المسئول وأين سيتم أخذ النتائج أو تقديمها. ويمكن تعيين شريك مُخصص ليكون المبلغ فيما يتعلق بالتقييم، ويمكن استخدام حجرة خاصة في بيئة التعلم الظاهرية للتقييم. وهنا بعض التوصيات الاستنتاجية التي قد تساهم بفعالية في استخدام أنشطة تقييم الشبكة لصناعة القرارات وإدارة التغيير:

- تحليل البيانات المجمعة وتفسيرها كل على حدة ومع الفريق
- ترتيب اجتماع لفريق المراجعة: ما الذي يعنيه هذا لنا؟
- أيضًا، يرجى الانتباه إلى العناصر الإيجابية.
- تكييف، إذا لزم الأمر، الأهداف الخاصة وخطة العمل والأنشطة والمنتجات ووسائل الاتصال وهيكل الإدارة.
- امنحها الوقت اللازم.
- إنشاء محفظة من الدلائل.
- تضمين العناصر وثيقة الصلة في تقرير التقييم.

الفصل السادس
جعل الشبكة مناسبة

مهما كان ما تم فعله أو إنتاجه، تأكد أن العالم يعرف به، وأن المنتجات والمحصلات تستخدم في سياق أوسع وأنها تدوم لأطول وقت للحاجة إليها. الكلمة الجديدة لهذا هي: التثمين. ومصطلح التثمين بالإنجليزية "Valorisation" هو في الأصل مصطلح فرنسي أصبح إنجليزيًا وقبل في سياق مجتمع التعليم والتدريب الأوروبي كمفهوم مركب يشمل عناصر مثل: النشر والاستدامة والاستغلال والاتجاه السائد. وينبغي إجراء التثمين مع الرؤية والاتصال والاتصالات والعلاقات والتأثير ووضع السياسات والدمج ... وذلك هو لب عمل الشبكات. وفي هذا الفصل سنتعامل مع النشر والاستدامة الخاصين بالشبكة ومحصلاتهما كعناصر رئيسية للتثمين.

1. التثمين في السياق برامج التمويل الأوروبية

يُصبح التثمين أكثر وأكثر أهمية. ويتضح أن تأثير البرامج التعليمية الممولة من الاتحاد الأوروبي ونتائج المشروع تحتاج للتحسين. تثمين نتائج المشروع في معنى النشر مع إضافة القيمة المضافة الأوروبية وإضافة هذه النتائج للاتجاه السائد. يُعدّ من المهام الرئيسية للشبكة. ويجب أن يضمن التثمين الخاص بالشبكة جودة واستمرارية هذه المهمة القيمة.

في المستقبل، سيتعين أن تشتمل كافة المشاريع الممولة والشبكات على خطة تثمين في طلباتها. وسيتعين أن تكون جزءًا من خطة العمل، مع توزيع المهام على الشركاء والمقاولين. والفكرة هي أن بين عشرة وعشرين في المائة من الميزانية ينبغي أن تذهب باتجاه التثمين. وستشكل خطة التثمين هذه معيارًا مهمًا للاختيار في المستقبل.

تعرف المفوضية الأوروبية التثمين على أنه عملية استغلال تعليم المشروع والمحصلات (منتجات التدريب وعملياته ومنهجيته ومواد الدورة التدريبية، إلخ) مع رؤية لتخصيص قيمها والتأثير في سياقات جديدة (المجموعات المستهدفة والشركات والقطاعات ومؤسسات التدريب والأنظمة، إلخ).

لتكون العملية فعالة، تتطلب:

- تركيز على احتياجات المستخدم النهائي/المجموعة المستهدفة من بداية المشروع
- نشر منتجات التدريب الابتكارية ونتائجه
- تحليل مناسبتها للنقل للوفاء باحتياجات جديدة محددة
- القدرة على الترجمة والتكييف لسياقات جديدة مستهدفة
- التوجيه والتجريب
- لتوجيه إلى دمج كامل في السياق الجديد

يمكن أن تحدث هذه العملية على مستوى المشروعات الصغيرة أو على مستوى كبير، مع هدف يتمثل في تحقيق دمج كامل ومستدام في أنظمة وممارسات التدريب المحلية أو الإقليمية أو القومية أو الأوروبية، بما في ذلك الشهادة الرسمية للمؤهلات.

تثمين البرامج التعليمية ومحصلات مشروعاتها يشمل المستوى الكبير والمستوى الصغير. وعلى المستوى الكبير، يوجد عدة دعوات لمشروعات خاصة للنشر والتثمين وهناك العديد من مبادرات النشر التي تستند إلى الويب. وقد ساهمت إجـراءات التعاون بين البرامج أيضًا في التثمين.

تلعب الشبكات دورًا رئيسيًا هنا. فقد تم ضم الشبكات بواسطة برامج التعليم الأوروبية لجمع نتائج المشروع ونشرها، لدمج الممارسة الابتكارية في الاتجاه السائد، لتعزيز تأكيد الجودة، لدعم البعد الأوروبي ولتُصبح لاعبًا رئيسيًا في وضع السياسات، إلخ. وتُعدّ هذه الأنشطة لب عملية التثمين. لذلك، فإن الوجود الحقيقي للشبكات في برنامج التعليم الخاص بالمفوضية هو الاستجابة الكبيرة للحاجة لتثمين البرنامج ومحصلات المشروع والابتكار.

وعلى المستوى الصغير (المشروع) أصبح لازمًا - وجزءًا من معايير الاختيار - أن تركز المشروعات على التثمين وتضمين خطة تثمين في طلباتها. وهنا تلعب الشبكات دورًا مكملاً مهمًا: فهي واحدة من المهام الرئيسية للمساعدة في تثمين محصلات المشروعات في مجالها الموضوعي.

أنشطة الشبكة لتثمين محصلات المشروعات في المجال

تجميع وتقييم منتجات المشروع والمحصلات
النشر، الدمج في منشورات الشبكة وموقع الويب
تقديم منتدى لمنتجات المشروع في المؤتمرات والتدريب
تقديم منتدى للمتحدثين في المشروع والعروض التقديمية وورش العمل والمؤتمرات والتدريب
الربط بين المشروعات والأشخاص، وإنشاء تعاون في المجال الموضوعي.
تضمين محصلات المشروعات في وضع السياسات والاتجاه السائد

الشبكة

المشروع
المشروع
المشروع
المشروع
المشروع
المشروع

لكن يتعين أيضًا على الشبكات التركيز على التثمين الخاص بها. هل هناك حياة للشبكة بعد فترة التمويل؟ وهل ستُستخدم المخرجات وتُدمج في الاتجاه السائد؟ وهل الابتكارات والخبرات القادمة من بلدان أخرى تجد طريقًا لها في السياسات والممارسات المحلية، وهل ستدوم؟

المقصود بنشر الشبكات واستدامتها هو نشر واستدامة محصلات المشروع وكذلك عناصر رئيسية في عملية تثمين البرامج الأوروبية ومحصلاتها.

2. النشر: تعزيز الشبكة ونشر الممارسة الجيدة

2.1 دور النشر في الشبكات الأوروبية

النشر هو عملية لنشر المعلومات وتعزيز الشبكة ومحصلاتها لجمهور أعرض مُستهدف جيدًا. وهي، كما كانت في بعض الأحيان، ليست إرسال نشرات حول المنتجات والمحصلات عند انتهاء فترة التمويل. النشر، وبخاص مع الشبكات، هو عملية مستمرة، تبدأ من بداية السنة الأولى، حيث تتضمن رؤية كل الأنشطة والمنتجات (جزئية) والمحصلات. وينبغي أن يكون العنصر الرئيسي في أي استراتيجية للرؤية والتأثير والاستدامة.

ينبغي أن يبدأ النشر من خطة واضحة. والأسئلة الرئيسية في الخطة هي: لماذا تنشر وما الذي تنشره ولمن وكيف ومتى؟ ولا توجد هناك إجابة عامة لتلك الأسئلة. لا ترس أي شيء لأي شخص. وبالنسبة لكل سبب (هدف)، هناك نتيجة (مخرجات)، ومجموعة مستهدفة محددة وتوقيت. ومع وجود خطة نشر جيدة، ستُرسل الأشياء المناسبة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.

ماذا يقول المنسقون عن النشر



السؤال الأول الذي ينبغي طرحه هو: ما الذي نريد تحقيقه؟
هناك عدة أسباب للشبكات لنشر محصلاتها:

- بالنسبة لأسباب التعزيز والإعلان:
– لتعزيز عملك، مؤسستك، الشراكة، الشبكة؛
– لتحسين رؤية الشبكة؛
– لنشر المعلومات إلى جمهور أوروبي كبير.
- بالنسبة لأسباب المراقبة والإدارة:
– للحصول على ملاحظات من المجال؛
- بالنسبة لأسباب العملية
– للعمل كمقر توضيح للمشاريع الاخرى؛
– لإعلام مجموعة مستهدفة محددة وأصحاب مصالح محددين.
– للاتصال بالشبكة: بناء اتصالات بين الأشخاص المهتمين؛
– لتحديد الأشخاص المهتمين أو المجموعت المستهدفة وثيقة الصلة؛
– لبناء قاعدة بيانات من المجموعات المستهدفة وثيقة الصلة؛
– لنشر النتائج والمحصلات والمنتجات واستخدامها؛
– لتحصيل التاثير والنفوذ بخصوص واضعي السياسات؛
– للدفاع، لكسب التأييد؛
– لتصبح لاعبًا في المجال؛
– لدمج أسلوبك وطريقتك ومنتجك في الاتجاه السائد؛
– للارتباط بالمبادرات الأخرى في القطاع؛
– ...

السؤال، ما الذي نريد تحقيقه؟، يحدد العناصر الأخرى: فإذا أردنا، على سبيل المثال دمج أسلوبنا ومحصلاتنا في الاتجاه السائد، فما المعلومات التي نحتاجها لإرسالها ولمن نرسلها؟

2.2. ما الذي يمكن نشره؟

من المهم جدًا في النشر أن تقوم بإظهار النجاح. وعندئذٍ فقط سينتبه المستخدمون النهائيون وواضعو السياسات. وأول شيء ينبغي فعله هو إرسال الرسالة: نحن موجودون، هذا ما نحن عليه وهذا حيث نكون وهذه مهمتنا! وأيضًا إرسال "رسائل موجهة بالخدمة": هذا ما يمكن أن نفعله/نقصده لك. بعد ذلك، نشر أخبار ومعلومات عن الأنشطة والأحداث والفرص القادمة للأشخاص للمشاركة في المواد التي يمكنهم استخدامها. والخطوة التالية هي إظهار النجاح والجودة، وتعزيز الإنجازات والمحصلات والأنشطة من كافة الأنواع: المنتجات والتدريب والمواد والمؤتمرات والمعالم في فترة حياة الشبكة والأحداث الناجحة ...

من المهم أيضًا أن الشبكة كشبكة تُصبح مرئية ومعروفة. ومعظم المحصلات المذكورة حتى الآن هي منتجات ملموسة لكن الشبكات على وجه الخصوص لها أيضًا محصلات ملموسة بشكل أقل: شبكة الاتصالات، الأشخاص المرتبطين من خلال اهتمامهم بالموضوع، تأثيرهم كمجموعة، العلاقات، التعاون الأوروبي، الزخم الابتكاري، رؤية مشتركة ... ينبغي جعل هذه العناصر أيضًا مرئية ومتاحة ومُقيَّمة. ومن المهم معرفة الشكل الذي يمكن نشر هذه العناصر فيه. بأي طريقة يمكن تكييف هذه العناصر على هذا الهدف؟ من المهتم برأس المال الاجتماعي هذا؟

2.3. من المطلوب مخاطبته؟

من المهم تعريف أصحاب المصالح في مجالك الموضوعي وعلاقتهم بأهدافك.

ما الذي يمكن أن تفعله / تقصده الشبكة لهم، وما الذي يمكن أن يفعلوه / يقصدوه للشبكة؟ ما المعلومات التي قد تكون وثيقة الصلة ولمن؟
يمكن أن تكون المجموعات المستهدفة داخلية وخارجية:
- المجموعات المستهدفة في المؤسسة الخاصة بك
  – الزملاء، المستخدمون النهائيون، واضعو السياسات، مطورو المناهج ...
- الجمهور العام، محلي أو دولي
- أصحاب المصالح في المجال الموضوعي
  – رجال السياسة، واضعو السياسات ومطورو المناهج على كافة المستويات (الإقليمية، المحلية، الأوروبية)
  – الباحثون، المدربون، المنظمات غير الحكومية، مؤسسات التدريب ...
  – المشاريع والجمعيات والشبكات الأخرى
  – المستخدمون النهائيون
  – الشبكات المحلية

قائمة مراجعة الدعم للمحصلات والعناوين

المحصلات	المستخدمون المستهدفون الثانويون	المستخدمون المستهدفون الرئيسيون
أ	1	1
	2	2
	3	3
ب	1	1
	2	2
	3	3
جـ	1	1
	2	2
	3	3
د	1	1
	2	2
	3	3
هـ	1	1
	2	2
	3	3

المصدر: www.sustain.odl.org.

أنشأ مشروع الدعم قائمة مراجعة تبدأ من المحصلات: وهي توصي بإنشاء قائمة بالمحصلات وتحديد المستخدمين المستهدفين لكل محصلة، ثم مناقشة وثاقة صلة المحصلات بأنواع أصحاب المصالح. والمحصلات الخاصة بالشبكة التي ينبغي ضمها ستشتمل على: قاعدة بيانات بالأشخاص المهتمين بالموضوع، قائمة بأصحاب المصالح وثيقي الصلة لوضع السياسات (على مستويات مختلفة)، نظرة عامة على المشروعات والمنتجات والأساليب والأنشطة المتعلقة بالموضوع، نظرة عامة على اتجاهات السياسة، بيان حديث عن الموضوع، إلخ.

2.4. ما الوسائل المناسبة للنشر؟

ينبغي وضع كافة وسائل الاتصال والعرض التقديمي في الاعتبار؛ التحدث مع الناس بحديث مستند إلى تقنية ICT أو حديث مستند إلى نسخة مطبوعة أو حديث بسيط: موقع الويب، النشرات، الرسائل الإخبارية، قوائم البريد الإلكتروني، المقالات، الإصدارات الصحفية، العروض التقديمية، المحاضرات، المؤتمرات، الندوات التدريبية، الاتصال بالشبكات، الاتصالات، الحملات المستهدفة، جلسات الملصقات الإعلانية، الإعانات التعليمية ...

ينبغي أن يكون واضحًا أن الإنترنت في هذه الأيام يمثل العمود الفقري لكل نشر جيد. أيًا كانت وسائل النشر الأخرى التي تستخدمها، ينبغي أيضًا أن تشير دائمًا إلى المعلومات والاتصالات المستندة إلى الإنترنت حول شبكتك. فيمكن الوصول إلى مواقع الويب حول العالم كما أنها سهلة التحديث. وتحتوي بيئات التعلم الظاهرية على كافة أنواع أدوات الإنجاز والاتصال والتعاون. وتقدم مدونات الويب فرصًا للنشر والاتصال الفوريين وتوفر قوائم البريد الإلكتروني مراسلات فورية حول العالم، إلخ.

تخطيط الشراكة الإستراتيجية مهمًا هنا: ينبغي تضمين الشبكة والمنظمات الإطارية على المستوى المحلي والأوروبي. وستصل بشكل طبيعي إلى شركائها على مستوى الدول الأعضاء.

2.5. توقيت أنشطة النشر

ينبغي أن يبدأ النشر من البداية. وهذا لا يعني أنك تحتاج لنشرة من اليوم الأول، لكنه يعني أنك تبدأ في التحدث إلى الأشخاص المناسبين، حتى من اليوم الذي تحصل فيه على أخبار الموافقة على تمويلك. وينبغي أن يكون هناك جدول زمني والمواعيد النهائية للمنتجات والمحصلات الجزئية الجاهزة للنشر. لكن ينبغي أن يكون هناك أيضًا جدول زمني للأحداث الرئيسية (المؤتمرات، الاجتماعات، المواعيد النهائية للتقارير) مع أصحاب المصالح وواضعي السياسات، حيث تقوم بتنظيمه المنظمات الأخرى وثيقة الصلة بالشبكة. والشبكة الجيدة تكون موجودة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

3. أ قائمة مراجعة لتخطيط أنشطة النشر

تنظر قائمة المراجعة التالية إلى النشر بداية من الأهداف: ما الذي نريد تحقيقه، ومن الذي سنخاطبه وما المحصلات / المنتجات الفرعية التي لدينا أو نحتاجها لتحقيق ذلك؟



قائمة مراجعة نشر الشبكة

أهداف النشر	المجموعة(المجموعات) المستهدفة	المخرجات المتاحة و/أو المطلوبة
تعزيز أنشطة الشبكة		
	1	1
	2	2
	3	3
	1	1
	2	2
	3	3
نشر المنتجات واستخدامها		
	1	1
	2	2
	3	3
	1	1
	2	2
	3	3
الاتصال بالأشخاص. إنشاء قاعدة بيانات		
	1	1
	2	2
	3	3
	1	1
	2	2
	3	3

4. الاستدامة: تطوير الإستراتيجيات لجعل الشبكة تدوم

4.1. حول استدامة الشبكات الأوروبية في التعليم

هناك عنصر رئيسي ثاني في التثمين وهو الاستدامة. الإجابة على هذا السؤال في طلب المنحة الخاص بك هيلاحيث ستبحث عن منح إضافية. والاعتماد على المنح لا يظهر الاستدامة. لأن الحصول على المنحة التالية يتجاوز تحكم مقدم الطلب. علاوة على ذلك، إظهار أن لديك طعامًا كافيًا ليس دليلاً على صحتك. لذلك من المهم فهم الاختلاف بين الاستدامة والتمويل.



يمكن أن تبدأ المجموعات الفرعية لشبكتك مشاريع جديدة.

يجب عليك إنتاج خدمة تفي بالاحتياجات. في المسار الطويل يجب عليك تحقيق أرباح عن طريق بيع المنتجات أو الخدمات.

يجب عليك التأكد أن ما قد حققته يدخل حيز التطبيق.

يجب عليك إقناع واضعي السياسة المحلية أنهم يحتاجون إليك. الاستفادة المتبادلة هي الكلمة الرئيسية.

يعتمد هذا أيضًا على إرادة الشركاء. يمكن أن تعني الملكية والدافع الاستدامة.

يمكن أن تعود وثاقة الصلة، بعد الوقوف على الثلج لذلك يجب عليك الحفاظ على مستوى الحد الأدنى من الاتصال.

إذا كان المجتمع يحتاج ما يتعين عليك تقديمه - واستمر في الاحتياج - فستدوم شبكتك.

ضمن فترة التمويل يجب عليك إقناع أعضاءك بالقيمة المضافة لكون كل منهم عضوًا.

يمكنك محاولة أن تُصبح منظمة قانونية. تخطيط العمل مطلوب هنا. قد تحتاج لمساعدة مهنية لإنجاز هذا.

يجب عليك تطوير هذا أكثر، والبحث عن تحديات جديدة. أنت لا تخططه إلى النهاية، يجب عليك استخدام الزخم، التأكد أنه يتضمن...

تحتاج لتخطيط علاقة إستراتيجية في ضوء الاستدامة.

المنح هي في العادة أموال بدء أو أموال سريعة لإنشاء أو تأسيس شبكة مستدامة. ويمكن أن يجادل شخص ما حول مدة هذه المرحلة الأولية. في ضوء كل المهام المخصصة لشراكات الشبكات وأخذ متطلب الاستدامة في الاعتبار، يعتقد مالكو هذا الطلب أنه من المستحيل إنجاز كل هذا في فترة تمويل من ثلاث سنوات. وينبغي السماح للشبكات التركيز على جوانب معينة من عملها وينبغي أن يكون تجديد التمويل لست سنوات على الأقل أمرًا قياسيًا. بعد ذلك فقط يمكن تحقيق استدامة حقيقية واتجاه سائد حقيقي.

يمكن أن تختلف الشبكات كثيرًا أيضًا. تبدأ بعض الشبكات من البداية أو من مشروع سابق مع امتداد وشركاء جدد. وهناك شبكات أخرى موجودة بالفعل قبل تمويلها بواسطة الاتحاد الأوروبي، كجمعية أو كمجموعة دولية من المتطوعين أو كشبكة من الاتصالات في سياق آخر. ولحالة البداية تأثير واضح على إمكانية استدامة الشبكة. وينبغي أخذ هذه العناصر في الاعتبار.

الموضوع أيضًا يلعب دورًا. بعض المجالات الموضوعية أقرب للحياة اليومية من أخرى - مع تأثير أوضح. في بعض المجالات تكون الاختلافات بين البلدان أكبر، وقد تكون السياسات والاتجاهات في صالح أو ضد "ابتكارك". ومن الصعب تقييم احتمال الاستدامة في بعض القطاعات ولا ريب أنه ليس من الصحيح افتراض أن كل الحالات تتطلب نفس الفترة الزمنية لإنجاز شكلاً من أشكال الاستدامة.

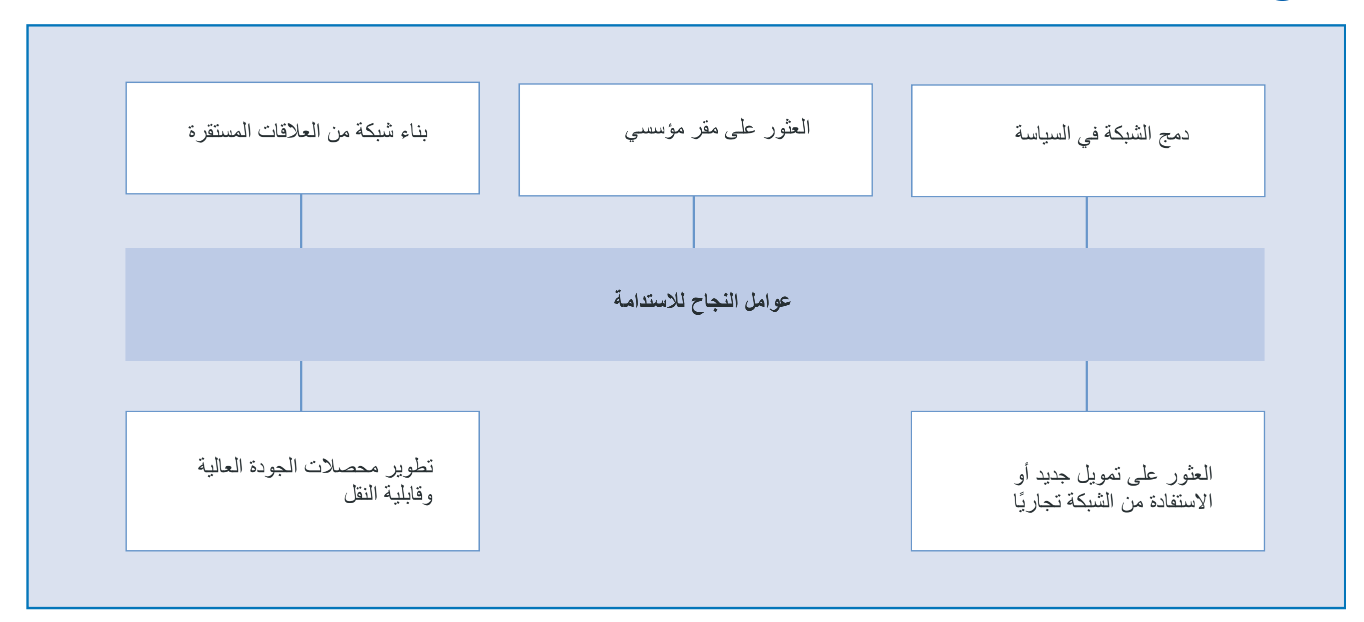
يرى بعض الأشخاص الاستدامة فقط فيما يتعلق بالعثور على التمويل اللازم لدوام الشراكة الموجودة في المستقبل، لكن الاستدامة مفهوم أوسع يتجاوز الحصول على تمويل جديد لتمديد فترة حياة الشراكة الأولية. وينبغي إجراء التثمين مع تأثير المحصلات واستغلالها. وفي هذا الفصل نريد التركيز بوضوح على استدامة المحصلات. وفي الشبكات على وجه الخصوص، مع مزيد من المحصلات الموجهة بالسياسة-التأثير-الاتصال، تأخذ الاستدامة عدة أشكال.

في هذا المنشور تُعرَّف الاستدامة على أنها إنشاء الظروف الضرورية لتأسيس تحقق يدوم لأهداف الشبكة واستخدام محصلاتها لأبعد من فترة تمويل الشراكة الأولية.

الأهداف الرئيسية للشبكات هي للجمع بين الخبرة، تحسين الرؤية، نشر نتائج المشروعات، إنشاء منتدى للتغيير، إعداد شبكة من الاتصالات، إحداث ابتكار، التأثير على وضع السياسات ... ينبغي أن تركز أي شبكة على استدامة الأنشطة والمحصلات المرتبطة بهذه الأهداف ولإنشاء الظروف اللازمة لتحقيق تأثير يدوم. لذلك من المهم تحديد المتطلبات اللازمة لاستمرار الأنشطة الرئيسية. وتحتاج الشراكة لتحديد هذه المتطلبات: استدامة هيكل الشراكة أو الشبكة، الاتصالات والعلاقات الباقية، قابلية نقل الوسائل أو المنتجات، التضمين في المناهج المحلية، الإقرار من قبل المؤسسات القائمة، الدمج في السياسة المحلية...

يمكن تجميع ظروف ديمومة محصلات الشبكات تحت خمسة عناوين:

العوامل التي قد تقود إلى استدامة الشبكات



4.2 بناء شبكة من العلاقات المستقرة

وجود شبكة مؤسسة جيدًا من الاتصالات والعلاقات هو أفضل ضمان على الاستدامة. ومن المهم وجود روابط جيدة بين المنسق والشركاء وكذلك إعدادهم للمشاركة في الاتصال مع أصحاب المصالح والمجموعات المستهدفة. ويتم الحفاظ على الشبكة بواسطة أشخاص عارفين بها وداعمين لها ويستخدمونها. ولذلك فإن كافة المستويات وثيقة الصلة للعناصر الفاعلة / المؤسسات ينبغي أن تكون موجودة في الشراكة وفي الشبكة.

هذا يعني أنه يجب عليك تخطيط شراكتك بعناية في ضوء الاستدامة. هل لديك الحق في موازنة موفري المحتوى والناشرين ومشغلي الشبكات وواضعي السياسات في شراكتك؟ هل شركائك لاعبين رئيسيين في بلادهم؟ هل لديهم اتصالات على كافة المستويات؟ التعرف على أصحاب المصالح والمنظمات والأشخاص الرئيسيين ذوي الصلة في بلد كل شريك مهم جدًا. ولا يمكنك تضمين كل أنواع المؤسسات وأصحاب المصالح من بلدان كل الشركاء في الشراكة. لذلك من المهم اكتشاف من أو ما المفقود في كل

بلد ولإيجاد طرق لتضمين هذه العناصر المفقودة في الشبكة. ويمكنك ضمهم كأعضاء في الشبكة، متحدث،صديق ناقد أو مراقب أو منظم مشترك لحدث أو يمكنك ببساطة إعلامهم وإخبارهم في عملهم، برنامجهم، إلخ.

4.3. العثور على مقر مؤسسي

يمثل إقرار أنشطة ومحصلات الشبكة وتخصيصها لأغراض معينة بواسطة المنظمات وثيقة الصلة في القطاع الموضوعي الهدف الأبعد لأي شبكة. هل الشركاء في شراكتك - كأفراد - مرتبطين جيدًا في مؤسستهم؟ هذ هناك مصلحة متبادلة للشبكة ومؤسسة الشريك؟ هل تفي فرص الشبكة بأولويات مؤسسات الشركاء المشتركة؟ هل العمل الخاص بالشبكة والذي يقوم به شركاؤك، مدمج في عملهم في مؤسستهم أم هو عمل زائد؟ وهل سيمكن لمؤسسات الشركاء دراسة التزام يدوم في المستقبل (تمويل أو توظيف) لأنشطة الشبكة؟ وإن لم يمكن ذلك، فهل هناك منظمات أو هياكل أخرى في موضع جيد ومن قد يكون مهتمًا بتولي (أجزاء من) أنشطة الشبكة ومحصلاتها؟ هل هناك منظمات أو مؤسسات ترغب في رعاية الشبكة: إضافة علامة جودتها إليها، العمل كمدافع أو محامي، منح عمل الشبكة ثقلاً أكثر. وللبحث عن هذه المؤسسات والفرص، ينبغي أن يكون ذلك ضمن خطة الاستدامة.
تلعب العناصر التالية دورًا مهمًا في عملية مأسسة أنشطة الشبكة:

- الأشخاص الرئيسيون في المؤسسات على وعي بوثاقة صلة وجودة محصلات الشبكة بالنسبة لمؤسساتهم.
- تستجيب المحصلات لاحتياجات المؤسسة أو مستخدميها النهائيين.
- الأنشطة مدمجة في أو متزامنة مع المناهج / البرامج المحلية.
- تساهم أنشطة الشبكة والأساليب في تحسين جودة البرنامج المنتظم للمؤسسة.
- هناك شهادة مناسبة للمستخدمين النهائيين.
- هناك إمكانية لتحقيق دخل تسويق المنتجات، رسوم المشاركة ...).
- تشارك الشبكة الملكية مع أصحاب المصالح المحليين وتقدّر مواهبهم.
- نقل المعرفة وتطوير الموظفين في المؤسسة مأخوذ في الاعتبار.
- إعلام أصحاب المصالح وتدريبهم أمرًا واردًا في برنامج الشبكة.
- تساعد الشبكة المتعاونين المؤسسين على دمج الابتكار في البرنامج كما تتيح لهم أخذ الائتمان لها.

4.4. دمج الشبكة في السياسة

واضعو السياسة وصناع القرار هم أشخاص رئيسيون في الشبكة. وسيقررون ما إذا كانت محصلات الشبكة يمكن دمجها في المناهج أو الأنشطة المنتظمة المحلية أم لا. ومن المهم جدًا أن يكون الشركاء والأعضاء مدركين للاتجاهات والسياسات المحلية أو القومية في المجال الموضوعي للشبكة. ويجب أن يكون هناك تحليلاً للموقف الحالي فيما يتعلق بموضوع الشبكة و"تحليل احتياجات الشبكة" قبل الطلب، وذلك لشرح وثاقة الصلة الأنشطة المستقبلية للشبكة والحاجة إليها إضافة إلى ارتباطها بالسياسات المحلية أو القومية في القطاع. ومن الملزم أن تتطابق محصلات الشبكة مع احتياجات المجتمع و/أو أولويات

السياسة القومية / المحلية وأن يتم دمج أنشطة الشبكة أو مزامنتها مع المبادرات القومية أو الإقليمية الأخرى.
يُفترض أيضًا أن تكون الشبكة الأوروبية، بالطبع، لاعبًا في المجال. والرابط مع واضعي السياسة المحلية / القومية هو اتصال ثنائي الاتجاه. وتقدم الشبكة فكرة جديدة وخبرة مشتركة على المستوى الدولي، ويقدم صناع القرار المحليون الاحتياجات المحلية والرؤية المحلية والفرص.
وفي حالة مطابقة محصلات الشبكة لإستراتيجيات السياسة المحلية فسيكون بالطبع من السهل جدًا على المنظمات والمؤسسات (المحلية) دمج هذه المحصلات في الاتجاه السائد.

4.5. تطوير محصلات الجودة العالية وقابلية النقل

تلعب الخواص الحقيقية للمحصلات بشكل واضح دورًا في استدامتها. ويحتاج برنامج الشبكة لتطوير مستوى من الثقة لكسب مصداقية سياسية ومصلحة أصحاب المصالح.
ولذلك من المهم قياس جودة محصلات الشبكة ونشر هذه الجودة. وهذا يتضمن التقييم (الذاتي) والنشر. ويحتاج واضعو السياسة وأصحاب المصالح والمستخدمون النهائيون لأن يكونوا مقتنعين بالجودة وضرورة محصلات الشبكة. لذلك: قياس التقدم ونشر دليل القيمة والنجاح والأصول. وتُعدّ قابلية النقل المحصلات أيضًا عاملاً مهمًا. هل يمكن تكييف المنتجات والأنشطة والأساليب والطرق بسهولة لاستخدامها في قطاعات أخرى؟ هل هناك إستراتيجيات لأخذ أنشطة الشبكة في إجراءات أخرى؟ هل تستخدم الشبكة نماذج برامج قابلة للتكرار؟ وكلما كان مجال التطبيق لمحصلة ما أعرض، كان تأثيره أكبر.
هل تستجيب محصلات الشبكة لأي من الاحتياجات وهل تلائم السياسة المحلية الحالية، وهل ستواصل ذلك في المستقبل؟ تعتمد وثاقة الصلة المستمرة لأنشطة الشبكة ومحصلاتها أيضًا على مستوى ابتكار المشروعات والأنشطة الأساسية المجموعة والمعززة بواسطة الشبكة. هل ما زال شركاؤك مستعدون؟ هل ما زالوا في مقدمة العمل؟ بأية طرق تُعجِّل محصلات الشبكة التغيرات في المجال الموضوعي؟ بأية طرق تكون المحصلات قابلة للتكييف حسب اتجاهات المستقبل؟ تحتاج الشبكة لتحليل احتياجات ثابت أو مُحدَّث. ويمكن أن تعود وثاقة الصلة بالموضوع حتى بعد فترة كامنة.

4.6 العثور على تمويل جديد أو استفادة تجارية للشبكة

الدمج في الاتجاه السائد والمأسسة هي طرق مهمة لتحقيق محصلات الشبكة تحت سقف دائم. ولا يزال من المهم الأخذ بعين الاعتبار التمويل الإضافي لمواصلة التطوير أو التعزيز للقيام بأنشطة إضافية يصعب تخصيصها لمؤسسة واحدة.

وربما تحتاج شبكتك لمجموعة توجيه دائمة لا يمكن دمجها في منظمة موجودة أو تحتاج لأن تكون مستقلة. وفي تلك الحالة يتطلب الأمر وجود تمويل. والتمويل ذو المصدر الواحد يمثل دائمًا خطرًا وسوف ينفد على الأرجح بعد فترة. لذلك من المهم استخدام موارد متنوعة، إن أمكن، والبحث عن مصادر تمويل متعددة. هل هناك أي منتجات أو محصلات رائجة (مواد، دورات تدريبية، اتصالات ...)؟ هل

هناك أي منتجات أو خدمات لبيعها؟ هل يمكن تغيير التكتيكات والأهداف لتطابق مصادر التمويل الجديدة؟ هل سيكون هناك أي منظمة ترغب في رعايتك؟ الرعاية ليس بالضرورة تعني إعطاء المال، فقد تعني أيضًا توفير الخدمات أو السلع مجانًا من قبل مؤسسة أو شركة.
هل يمكن أن تتحول الشبكة إلى جمعية برسوم عضوية، إلى حركة، مجموعة مؤيدة ...؟ ربما يمكن لبعض المجموعات الفرعية في شبكتك المبادرة بمشاريع إضافية تكون مرتبطة بشبكتك؟

blinc eG: جمعية تعاونية مثل الهيئة المؤسسية لشبكة

تم تطوير الجمعية التعاونية في إطار عمل eL3، وهو مشروع من نوع الشبكة ممول من قبل برنامج تعليم عن بُعد.
blinc (www.blinc-eu.org) هي المنظمة الإطارية لشبكة أوروبية من المطورين والخبراء ومستخدمي منتجات وخدمات التعليم الممزوجة من اثني عشر بلدًا.
تم دعم الشكل القانوني للجمعية التعاونية لدعم الصفة التشاركية لشبكة الشركاء المتساويين. ولكل منظمة وفرد عضو صوت واحد في الجمعية العامة.
يتشارك الأعضاء التعاونيون المعرفة والخبرات والمنتجات لتحقيق آثار التعاون ولتعزيز المشروعات الجديدة. وكخدمة خاصة للشركاء تقدم blinc نشر على مستوى أوروبا وتثمين لنتائج مشروعاتهم وبرنامج تنظيمي وتكنولوجي للتبادل.

كما هو الحال في الجمعيات التعاونية الزراعية المعروفة جيدًا، يُصبح كل شريك مُساهم بشراء مقدار معين من الأسهم فيما يتعلق بالقوة الاقتصادية لمؤسسته). الأفراد أيضًا (على سبيل المثال، المتعلمين) يمكنهم التقدم بطلب للنشر. وسيتم تسديد تكاليف الأسهم عند مغادرة المنظمة.

قانونيًا، تقع الجمعية التعاونية بين شركة محدودة وجمعية وشركة مساهمين. ومن المناسب بشكل خاص للشبكات التجارية وغير التجارية أن تمثل مدى عريض من المنظمات المختلفة وأن تعمل بطريقة لا مركزية.
وبمقارنتها مع الشركة المحدودة نرى أنها توفر مساحة أكبر للتطوير الفردي للمنظمات الأعضاء بالإضافة إلى التطوير المستدام للشبكة وأنشطتها الفرعية.

وبمقارنتها بالمنظمة (غير الربحية)، نرى أنها تقدم التزامًا أكثر من قبل أعضائها ومنسقيها، منعكسة على سبيل المثال في مهمة التوازن. وكل اللوائح الخاصة اللازمة (على سبيل المثال، فيما يتعلق بالإقرار والتعاون والمنافسة) ينبغي توضيحها وتثبيتها في التشريعات القانونية.

للحصول على التمويل أو للاستفادة تجاريًا من المحصلات. تحتاج الشبكة لـ:

- بيع المنتجات الجيدة أو توفير الخدمات المطلوبة في القطاع.
- التوافق مع السياسة المحلية وتلبية احتياجاتها.
- ملائمة الأولويات المؤسسية والمتطلبات الدائرة.
- التأكد أنها مرئية ومعروفة جيدًا.

5. قوائم مراجعة لتطوير إستراتيجيات الاستدامة

قد تحتاج الشبكة لمجموعة دعم خاصة لإعداد خطة عمل، متضمنة أشخاص التسويق المحترفين، وواضعي السياسة المحلية، ممثلي المنظمات ذات الصلة، ممثلي المجموعات المستهدفة، الجمعيات المهنية، محرر، إلخ.



بالنسبة للاستدامة، سيكون من المفيد جدًا توفيرها للأنشطة وأحداث التدريب والمؤتمرات الموجودة. إنشاء قائمة لكل بلد شريك لكافة الأحداث التي تنظمها المنظمات الأخرى، حيث يمكن أن تتعاون الشبكة أو أن تحضر ببعض المدخلات.

منظمة البلد	نوع الأنشطة وتواريخها	مدخلات الشبكة ووثاقة صلتها

المجموعات المستهدفة والمحصلات المطلوبة لإستراتيجيات الاستدامة الخاصة

إستراتيجية الاستدامة	المجموعة(المجموعات) المستهدفة	المخرجات المتاحة و/أو المطلوبة	التوقيت
العثور على المؤسسات الراغبة في تولي أجزاء من العمل / المحصلات	أنواع المؤسسات		
على سبيل المثال الإدارة التوزيع استضافة مواقع الويب وتحديثها	1	1	
	2	2	
	3	3	
على سبيل المثال تنظيم المؤتمر التالي	1	1	
	2	2	
	3	3	
التأثير على وضع السياسات	المجموعات المستهدفة		
على سبيل المثال الدفاع المناصرة بناء العلاقات	1	1	
	2	2	
	3	3	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
دمج المنتجات أو الأساليب في الاتجاه السائد	المنظمات		
على سبيل المثال تطبيق المواد أو الأساليب في الدورات التدريبية المنتظمة	1	1	
	2	2	
	3	3	
على سبيل المثال المستخدمون النهائيون الذين يستخدمون المواد في المنظمات في منطقتك	1	1	
	2	2	
	3	3	

قائمة المراجعة بخصوص فرص الاستفادة التجارية والتمويل الإضافي

المحصلات المناسبة للاستفادة التجارية	المحصلات المتاحة و/أو المطلوبة	المجموعات المستهدفة
الخدمات على سبيل المثال إعطاء المحاضرات والعروض التقديمية إدارة ورش العمل الدفاع توفير الاتصالات والروابط الأوروبية بالممارسات الجيدة. إلخ.	1	1
	2	2
	3	3
المنتجات على سبيل المثال الكتب الإرشادات المؤتمرات النشرات الإخبارية المتخصصة دعم الويب	1	1
	2	2
	3	3
الأنشطة المناسبة للتمويل في البرامج الأخرى	**الأنشطة**	**تمويل البرنامج. العمل أو المشروع**
على سبيل المثال للمجموعات المستهدفة الأخرى	1	1
	2	2
	3	3
مصادر التمويل المحلية للأنشطة في المجال الموضوعي للشبكة	**السلطة أو المنظمة**	**نشاط الشبكة**
على سبيل المثال السلطات المحلية مجموعة الدفاع الحركة	1	1
	2	2
	3	3

6. خاتمة

يجب الأخذ في الاعتبار تنوع الشبكات منذ البداية. الخطوة الأولى هي التخطيط الإستراتيجي للشراكة في ضوء النشر والاتصالات وصناعة السياسات والتعميم والمتاجرة ... من أجل ضمان وجود صلة وتلبية احتياجات المجموعات والمساهمين المستهدفين في الدول المختلفة في إطار الخطوة التالية نحو التنوع. تشمل الشبكات نوعًا من مستويات التعريف. يتم توفير القيمة (الأوروبية) المضافة والصلة المستمرة، من ناحية من خلال الجودة والإبداع للمشروعات الرئيسية التي تربطها الشبكة، ومن ناحية أخرى من خلال الأنشطة والعلاقات داخل الشبكة نفسها. تعتبر هذه الصلة والمصالح المتبادلة على جميع المستويات مهمة لوجود قيمة معينة.

إن الفرد يمكنه فقط الإعجاب بما يعرفه. يجب أن يراعي النشر الفعال الرؤية والاسم والسمعة ... كشرط للإعجاب ووجود قيمة.

يجب إنشاء النتائج من خلال التضمين في السياسة المحلية، وقيادة السياسة المحلية والتعميم والتنفيذ على المستوى المؤسسي.

هناك خطوة نهائية قد تتمثل في متاجرة الخدمات و/أو المنتجات من خلال الرسوم أو الإيرادات.

يجب أن يكون كل هذا التخطيط للاستدامة مركزًا في شكل تنظيمي خاص: تشتمل بعض شراكات الشبكة على مجموعة فوائد خاصة للتعميم، ويشتمل بعضها على مجموعة عمل للاستدامة أو مجموعة فرعية للسياسة من أجل ضمان توجيه الانتباه الخاص نحو هذه العناصر منالبداية.

التخطيط للشراكة وخطط التنوع والانتشار وخطط الأعمال ... تمثل هذه بالفعل حمل عمل ضخمًا دون المساس بالمحتوى والعلاقات وجوانب الإنتاج المتعلقة باتصالات الشبكة. من الواضح أن أي عنصر لا قيمة له بدون توفر العناصر الأخرى إلى جانبه. وهناك سبب جيد وراء وضع المفوضية الأوروبية لسياسة التنوع لنتائج المشروعات في بؤرة الاهتمام بالبرنامج الجديد. تعتبر الشبكات حيوية في هذه العملية. فيجب أن يكون هذا الاعتبار أوليًا عند إعداد الشبكة.

الوثائق والارتباطات المحددة

نظرية الشبكة

- Barabasi, Albert-Laszlo (2002) Linked: The New Science of Networks. Cambridge. Mass: Perseus
- Capra, Fritjof (2002): The Hidden Connections, London.
- Castells, Manuel (2000): The Rise of the Network Society, Oxford.
- Castells, Manuel (2002): The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society, Oxford.
- International Network for Social Network Analysis http://www.insna.org
- McCarthy, Helen / Miller, Paul / Skidmore, Paul (eds.) (2004): Network Logic. Who governs in an interconnected world?, London.
- Wikipedia: Social Network http://en.wikipedia.org/wiki/Social_network

الشبكة العالمية وإدارة المشروعات

- Bienzle, Holger / Kirtley, Ray / Ling, Sue / Purokuro, Vesa / Wiesinger, Silvia / Wilen, Eija (2004): A Survival Kit for European Project Management. Advice for Coordinators of Centralised Socrates Projects, Vienna: http://ec.europa.eu/education/ programmes/llp/comenius/survival/survival04_en.pdf
- CC Pace Systems (2003): Agile Project Management: http://www.ccpace.com/Resources/ documents/AgileProjectManagement.pdf
- European Commission, EuropeAid Cooperation Office (2004): Project Cycle Management Guidelines, Brussels: http://ec.europa.eu/europeaid/qsm/ documents/pcm_manual_2004_en.pdf
- IETM (2001): How Networking Works. IETM Study on the Effects of Networking: http://www.fitzcarraldo.it/en/research/IETM.pdf
- Leonardo UK National Agency (2003): Transnational Partnership Guidance Note for Leonardo Projects, Birmingham: http://www.leonardo.org.uk

MMI Consulting (2000): Input to Operational Guidelines. A Practical Guide on how to Set up, Run and Evaluate a Comenius Network, Herford: http://ec.europa.eu/education/ programmes/llp/ comenius/activities/ pilotnetworks_en.html

- Network of Innovating Regions in Europe (IRE) (2003): Management and Animation of a Transnational Network – Selected experience :from the IRE Thematic Networks http://www.innovating-regions.org/download/ IRE%20TN%20report.PDF?CFID =111258&CFTOKEN=84897034
- Kastelein, Jan-Peter / Ross, Mathew (2004): Handbook Virtual Teamwork. Making Cooperation Work in Leonardo da Vinci Projects. Information, Theory and Practical Tips, 's-Hertogenbosch: www.leonardodavinci.nl

تقييم الشبكة

- Baumgartl, Bernd / Hughes, Jenny (2005): Project Manager's Guide to Evaluation, Vienna: http://www.navreme.net/publications/publications.html
- Leonardo UK National Agency (2002): Evaluation Guidance Note for Leonardo Projects, Birmingham: http://www.leonardo.org.uk
- External and internal evaluation reports of SEED, a Comenius network: http://seed.schule.at/webpage.php?url=evaluation
- Self-evaluation of school projects: www.MICE-T.net
- Self-evaluation in adult learning settings: www.SEALLL.eu
- Espinach, Maite / Feijen, Toos / Reubsaet, Theo (2000): Handbook on evaluation and dissemination strategies for Comenius 2 projects, Nijmegen: http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/tools/manuel.pdf

النشر والاستدامة

- European Commission, Directorate for Education and Culture (2006): Sustainability of international cooperation projects in the field of higher education and vocational training. Handbook on Sustainability, Luxembourg: http://ec.europa.eu/education/programmes/tempus/doc/sustainhandbook.pdf
- European Commission, Directorate for Education and Training: Leonardo Da Vinci Valorisation Key Documents: http://ec.europa.eu/education/programmes/leonardo/new/valorisation/doc_en.html
- European Commission, Directorate for Education and Training: European Quality Kit. Striving for Better Quality in Grundtvig Projects: http://ec.europa.eu/ education/programmes/llp/grundtvig/doc/kit.pdf
- European Commission, Directorate General for Education, Training and Youth (1997): Dissemination and Commercialisation of Training Products. Guidelines for Promoters of Training Projects http://www2.siu.no/vev.nsf/d48a0ecf27ae054dc1256f630063e8d7/ cbe3efad1a051207c1256bd5004e1262/$FILE/ Diss_comm.pdf
- Leonardo UK National Agency (2004): Valorisation Guidance Note for Leonardo Projects, Birmingham: http://www.leonardo.org.uk
- Sustain project (2000): Socrates ODL/Minerva dissemination guide: http://www.sustain.odl.org/Guide-Gen2000.pdf
- Suurla, Riitta / Markkula, Markku & Finnish Leonardo Centre (1999): Methods and Tools for Effective Dissemination A Guide to the Dissemination of the Results of International Educational Projects. IACEE Report No 11/1999, Espoo: http://www.iacee.org/dissemination

شكر وتقدير

هذا ليس مجرد كتاب عن الشبكات؛ بل هو منشور جاء نتيجة لاتصالات الشبكات المكثفة. فأثناء كتابته، تلقى المؤلفون أشكالاً مختلفة من الدعم من جانب الأشخاص والمؤسسات. إننا نتقدم بخالص الشكر لكل من ساعدنا في هذا المنشور، وإننا ندرك تمامًا أن القائمة التالية لا يمكن أن تكون حصرية.

في المقام الأول، نتقدم بخالص الشكر لممثلي الشبكات الذين أجرينا لقاءات معهم - والمنسقين والشركاء ومديري البرامج في المفوضية الأوروبية وفي الوكالات القومية، وكذلك الخبراء الخارجيين الذين يعملون في المفوضية نشكرهم على وقتهم الثمين والتعليقات العديدة والأمثلة العملية التي قدموها لنا. فبدون هذه المعلومات المتعلقة بهذا المجال، لم نكن لنتمكن من كتابة هذا المنشور.

بصفة خاصة، نود أن نشكر بات ديفيز وتيم سكولز وجامبو كليرك وبيت سكيمدت بيهلاو وجورن جاريفيلت ومايكل سومر الذين كتبوا بعض الفقرات أو سمحوا لنا باستخدام المواد الخاصة بهم، كما نود أن نتقدم بخالص الشكر لكريستا باور الذي استعرنا منه القليل من أجزاء هذا المنشور.

نتقدم بخالص الشكر للمقيمين الخارجيين وسيزر سويبز وجوهانس شابكا (بي إتش بيرن) لالتزامهم الشديد بمسودة المنشور. تعتبر كل هذه الملاحظات بالغة القيمة بشأن توضيح الرسائل الرئيسية وتحسين النص.

نود أيضًا أن نعبر عن خالص شكرنا للمسئولين في المفوضية الأوروبية والوكالة التنفيذية التي قدمت لنا الدعم من خلال تمكننا من الوصول إلى المعلومات وإظهار الاهتمام الشديد بمشروعنا. مع مراعاة ذكر أسماء كل من ألان سميث ومونيكا كيب هولمبرج وباولا جيسي وراموناس كونكايتيس وجين مايكل بولبير نيابة عن أشخاص آخرين.

تعتبر اتـصـالات الشبكات كفاءات رئيسية لـدى المـمـارسـين فـي مجال التعليم وتعتبر الشبكات لديها قدرات كبيرة لحل المشكلات المتعلقة بالبنية. يتناول فن الشبكات تخطيط وتنفيذ نـوع معين منالشبكات التعليمية: الشبكات الأوروبية المستخدمة في إطار عمل برامج تمويل الاتحاد الأوروبي للتعليم مدى الحياة.

يخاطب هذا المنشور المهنيين في مجال التعليم – المعلمين والمدربين ومطوري البرامج والمديرين والباحثين والمقيمين – الذين يشتركون بالفعل في الشبكات أو قد يرغبون في المشاركة في المستقبل.

ISBN 978-3-9502335-0-6